



**RAFAEL COSTA DE  
ALMEIDA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA  
COMERCIAL NO SECTOR AUTOMÓVEL**



**RAFAEL COSTA DE  
ALMEIDA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA  
COMERCIAL NO SECTOR AUTOMÓVEL**

Relatório de Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **o júri**

presidente

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria João Machado Pires da Rosa**

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Cristóvão Silva**

professor auxiliar do Departamento de Engenharia Mecânica da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao Doutor Professor, Luís Miguel Domingues Ferreira, por toda a disponibilidade, ajuda e paciência, que teve para comigo ao longo deste projecto.

À Doutora, Susana Neves, e a todos os colaboradores da empresa Almeida & Irmão SA, que para além da oportunidade de desenvolver este projecto, proporcionaram-me sempre um bom ambiente de trabalho.

Aos meus pais, José Almeida e Florinda Almeida, por todo o apoio que me deram ao longo dos anos, e que me permitiram chegar até aqui.

Ao meu Irmão, José Eduardo, e a todos os meus amigos, por toda a motivação e apoio que sempre me deram.

## **palavras-chave**

Veículos, mercado automóvel, vendas, estratégia comercial

## **resumo**

Este projecto, teve como principal objectivo reorganizar e reestruturar o sector comercial na empresa Almeida & Irmão SA.

Após uma análise de dados disponibilizados pela ACAP, percebemos as dificuldades que o sector automóvel pode atravessar nos próximos anos.

Este trabalho procurou definir uma estratégia, baseada na implementação de procedimentos internos em todo o sector comercial, reorganizando e reestruturando toda a estrutura de vendas, que permita à empresa enfrentar da melhor forma todas as dificuldades comerciais que se avizinham.

Procurou-se mostrar a importância da organização da equipa de vendas, da relação da empresa com os clientes (CRM), e da criação de indicadores para medir o desempenho da equipa de vendas.

Fez-se uma demonstração dos resultados alcançados com estas novas medidas, e verificou-se que a implementação dos procedimentos na equipa de vendas, já está a ter resultados positivos, onde a maioria das vendas tem origem no CRM e novas entidades. Podemos ainda concluir que este tipo de projecto nunca vai ser um produto acabado, pois exige uma constante adaptação à realidade momentânea.

Em relação às previsões da ACAP, e apesar do sucesso do projecto, também a empresa Almeida Irmão SA tem vindo acompanhar a queda no mercado, o que vai exigir ainda mais organização, criatividade, e inovação nos próximos tempos.

**keywords**

Vehicles, car market, sales, commercial strategy

**abstract**

This project had as main aim the reorganization and restructuring of the commercial area in the company Almeida & Irmão SA. After an analysis of the data made available by ACAP, we understood the difficulties that the automobile sector is likely to go through in the following years. This work aimed at defining a strategy, which was based on the implementation of internal procedures throughout the commercial area, thus re-organising and restructuring the entire sale structure, which will enable the company to better deal with the approaching commercial difficulties. It was my intention to show the importance of the organization within the sales team, in the relation of the company towards its clients (CRM), as well as the creation of indicators in order to measure the performance of the sales team. A demonstration of the results obtained with these measures has been carried out and it was concluded that the implementation of the procedures within the sales team is already showing positive results, with the majority of sales stemming from CRM and new entities. We can also conclude that this type of project will never be a work in progress, since it demands constant adaptation to the reality of the moment. As far as the predictions of the ACAP are concerned, and despite the success of the Project, the company Almeida Irmão SA has also been going through the decline in the market, which will demand an even greater organization, creativity and innovation in forthcoming times.

## Índice de Conteúdos

<b>1.Introdução.....</b>	<b>5</b>
1.1.Estrutura do Projecto.....	5
1.2.Enquadramento e Objectivos do Projecto .....	5
<b>2.Caracterização do Mercado Automóvel.....</b>	<b>6</b>
2.1.Mercado Europeu .....	6
2.2.Produção Nacional .....	8
2.3.Mercado Nacional .....	11
2.4.Futuro Veículos Novos no Mercado Português.....	18
2.5.Mercado Usados.....	19
2.6.Alterações na Fiscalidade Automóvel para 2011 .....	22
<b>3.Caso Estudo / Estágio.....</b>	<b>24</b>
3.1.Apresentação da Empresa .....	24
3.2.Apresentação do Projecto.....	25
3.3.Toyota Way .....	25
3.4.Resumo Vendas 2010.....	27
3.5. Normas Desempenho .....	29
3.6.Estratégia Comercial .....	42
3.7.Modelo funcional de Vendas.....	49
3.8.CRM.....	52
3.9.Mecanismos de Regulação da Equipa de Vendas .....	57
3.10.Rotinas e Seus Ciclos .....	64
<b>4.Resultados até Maio de 2011 .....</b>	<b>65</b>
4.1.Vendas de Viaturas Novas .....	65
4.2.Matrículas por Vendedor.....	65
4.3.Matrículas por Distribuição Geográfica .....	66
4.4.Relativamente à Produção .....	67
4.5.Distribuição de Matriculas pela Área Afecta a Vendedor.....	67
4.6.Margens.....	68
<b>5.Conclusões.....</b>	<b>69</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>71</b>



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Matrículas Almeida & Irmão 2010 por vendedor .....	28
Tabela 2 – Contratos Almeida & Irmão 2009 e 2010 .....	28
Tabela 3 – Atribuição de Margem CCS .....	32
Tabela 4 – Atribuição de Margem Cliente Mistério.....	37
Tabela 5 – Resultados Cliente Mistério em 2010.....	37
Tabela 6 – Orçamento Matrículas Almeida & Irmão 2011 .....	40
Tabela 7 – Margem Variável Produção Europeia .....	41
Tabela 8 – Margem Variável Produção Nacional .....	41
Tabela 9 – Margem Variável Produção “Outros” .....	42
Tabela 10 – Vendas de Viaturas Novas até Maio 2011 .....	65
Tabela 11 – Matrículas por Vendedor até Maio 2011 .....	65
Tabela 12 – Matrículas por Distribuição Geográfica .....	66
Tabela 13 – Vendas de Viaturas por Vendedor vs Origem Produção .....	67
Tabela 14 – Comparativo de Margens 2010/2011 .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1 – Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros na UE, em 2010 .....	6
Figura 2 – Capitação – Vendas de Veículos Ligeiros por cada 1000 habitantes, em 2010.....	7
Figura 3 – Densidade Automóvel – Parque de Ligeiros em circulação por 1.000 habitantes .....	7
Figura 4 – Vendas de Veículos Comerciais Ligeiros na União Europeia .....	8
Figura 5 – Evolução da densidade automóvel no Mundo .....	8
Figura 6 – Produção Automóvel em Portugal .....	9
Figura 7 – Evolução da Produção Automóvel em Portugal .....	9
Figura 8 – Destino da Produção Automóvel em Portugal.....	10
Figura 9 – Destino da Produção no Mercado .....	10
Figura 10 – Vendas de Veículos Automóveis em Portugal.....	11
Figura 11 – Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros .....	12
Figura 12 – Distribuição das Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros por Tipo Combustível..	12
Figura 13 – Vendas por segmento de Mercado.....	13
Figura 14 – Vendas de Ligeiros de Passageiros por Cilindrada.....	13
Figura 15 – Evolução das Emissões Médias de CO <sub>2</sub> (g/Km) .....	14
Figura 16 – Programa de Incentivo aos Abates VFV.....	14
Figura 17 – Programa de Incentivo ao Abate por tipo de Viatura.....	15
Figura 18 – Programa de Incentivo ao Abate, Ligeiros de Passageiros .....	15
Figura 19 – Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros a Rent-a-Car .....	16
Figura 20 – Peso Rent-a-Car no Mercado dos Novos .....	16
Figura 21 – Vendas de Veículos Comerciais Ligeiros .....	17
Figura 22 – Vendas de Veículos Comerciais Pesados .....	17
Figura 23 – Evolução do Parque Automóvel em Portugal.....	18
Figura 24 – Evolução da Idade Média do Parque Automóvel .....	18
Figura 25 – Previsão da Venda de Veículos .....	19
Figura 26 – Registo de Propriedade de Veículos Usados em Portugal .....	19
Figura 27 – Rácio Registo Novos/Venda Usados .....	19
Figura 28 – Importação de Veículos Usados.....	20
Figura 29 – Importação de Veículos Passageiros Usados, Peso no mercado dos novos.....	20
Figura 30 – Importação de Veículos Comerciais Ligeiros Usados .....	21
Figura 31 – Importação de Veículos Comerciais Usados, Peso no mercado dos novos .....	21
Figura 32 – Importação de Veículos Usados Pesados.....	22
Figura 33 – Valores Toyota Way .....	26

Figura 34 – Normas Desempenho Toyota.....	30
Figura 35 – Matriz Exposição Stand Almeida & Irmão.....	31
Figura 36 – Matriz Exposição Exterior Espaço Comerciais Almeida & Irmão .....	31
Figura 37 – Pontuação CCS .....	32
Figura 38 – Índice CCS Janeiro A&I.....	33
Figura 39 – Índice Concessão Recomendada A&I (Janeiro) .....	33
Figura 40 – Índice CCS por Vendedor ( Janeiro 2010).....	34
Figura 41 – Índice CCS 1º Trimestre 2011 .....	35
Figura 42 – Índice Recomendação Concessão 1º Trimestre 2011 .....	36
Figura 43 – Mapa Evolutivo CCS .....	36
Figura 44 – Resultado Cliente Mistério 1º Trimestre 2011 .....	38
Figura 45 – Eixos Estratégicos Comerciais Almeida & Irmão .....	42
Figura 46 – Organograma Departamento Comercial Almeida & Irmão 2011 .....	46
Figura 47 – Modelo Funcional de Vendas .....	49
Figura 48 – Imagem Sales View .....	51
Figura 49 – Mapa Territorial Equipa de Vendas.....	54
Figura 50 – Agenda e Listagem de Clientes a Visitar pelo Vendedor .....	55
Figura 51 – Compilação da Informação das Fichas de Operação a Empresas .....	56
Figura 52 – Indicadores de Gestão de Vendas .....	58
Figura 53 – Modelo Funcional de Venda Almeida & Irmão.....	60
Figura 54 – Plano Acção Individual Vendedor1 .....	61
Figura 55 – Calendarização das Convenções A&I 2011 .....	62
Figura 56 – Resumo da Dinâmica de Regulação, a implementar no Almeida & Irmão SA .....	63

## **1. Introdução**

### **1.1. Estrutura do Projecto**

Este relatório está dividido em cinco capítulos, durante os quais é apresentado o estágio efectuado, a empresa, o ambiente do mercado automóvel europeu, e mais detalhadamente o mercado nacional, onde está inserida a empresa Almeida & Irmão SA.

O capítulo 2 oferece uma análise ao Mercado Automóvel, onde é apresentada uma pequena introdução do que tem sido o mercado europeu nos últimos anos, da produção nacional, e do mercado de usados em Portugal. Neste capítulo é também levada a cabo uma análise exaustiva do mercado automóvel nacional dos últimos anos, completada com uma previsão do futuro deste mercado, e das alterações na fiscalidade automóvel.

O Capítulo 3 faz uma incursão no caso prático do estágio, onde o objectivo é estabelecer uma estratégia comercial, que é influenciada pelo “Toyota Way” e pelas Normas de Desempenho da Toyota. A estratégia comercial passa pela criação de um Modelo Funcional de Vendas que gira à volta do CRM (Gestão da Relação com o Cliente), faz ainda alusão aos mecanismos de regulação de vendas, a partir dos quais são criados indicadores para medir o desempenho e a evolução da equipa de vendas, por fim são apresentadas as rotinas e ciclos criados, para que as reuniões de vendas sejam o mais útil e dinâmicas possíveis.

No Capítulo 4 são divulgados os resultados de Vendas até Maio de 2011.

No Quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido.

### **Enquadramento e Objectivo do Projecto**

Este projecto surge, com a necessidade da empresa Almeida & Irmão SA, em reestruturar e reorganizar todo o seu sector comercial.

A organização, e a implementação de procedimentos no sector comercial da empresa, são acompanhadas pela filosofia da Toyota, mais propriamente pela *Toyota Way*. Esta filosofia, defende valores como o “Respeito pelas pessoas” e a “Melhoria Continua”.

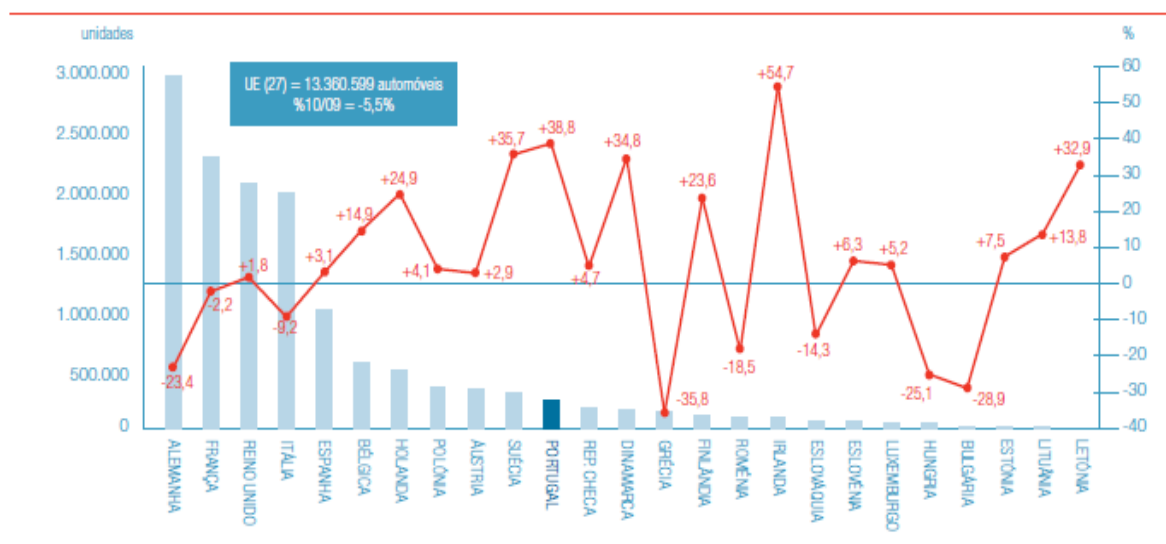
Seguindo esta filosofia, os objectivos pretendidos, passam por organizar e estruturar todo o sector comercial, através da implementação de rotinas e ciclos, criando um modelo funcional de vendas, que permita retirar indicadores para medir e avaliar o desempenho da equipa de vendas, de forma a

que a empresa, consiga tomar opções rápidas e precisas, para superar da melhor forma as dificuldades de mercado que se vive nos tempos que correm.

## 2. Caracterização do Mercado Automóvel

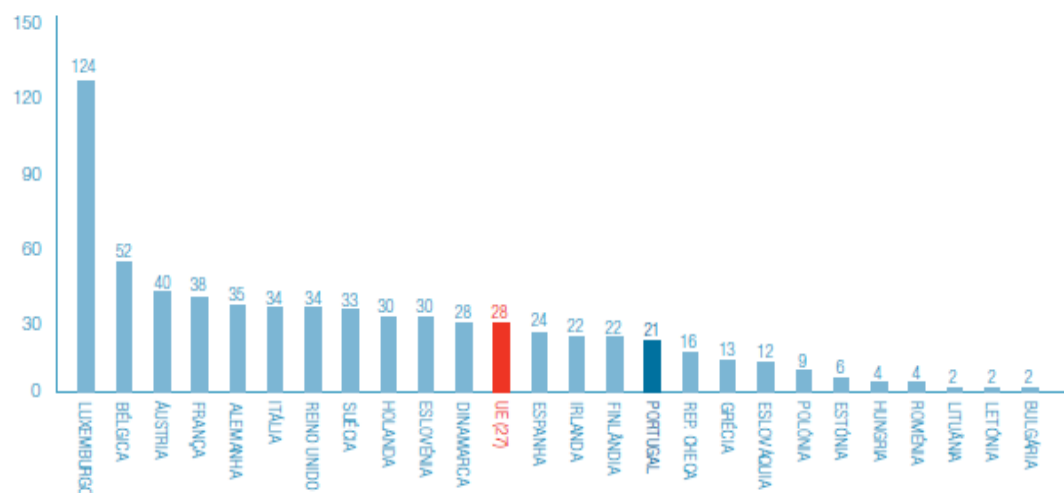
### 2.1. Mercado Europeu

Segundo dados da ACEA (Associação Europeia de Construtores Automóveis), em 2010 as vendas de veículos ligeiros de passageiros novos na União Europeia (EU) ultrapassaram os 13,7 milhões de veículos, o que representa um decréscimo de 5,5 % relativamente ao ano transacto, como podemos verificar na figura 1.



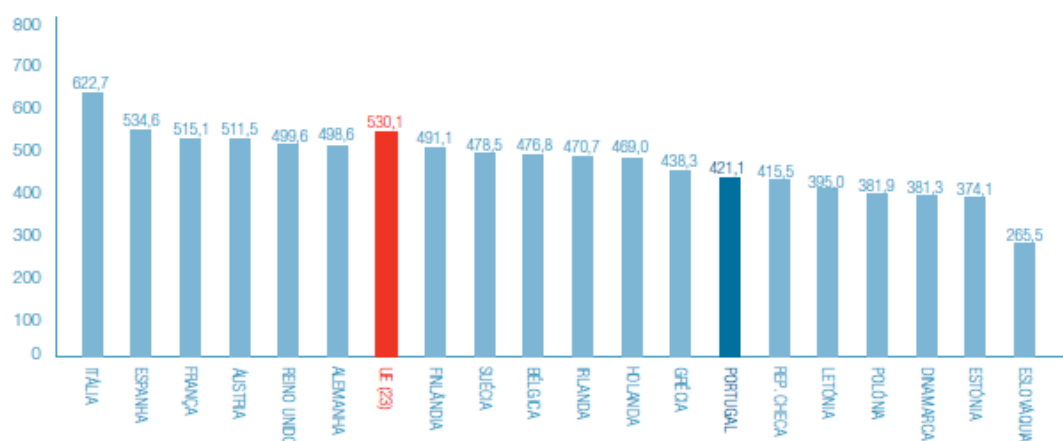
**Figura 1 - Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros na UE, em 2010 (Fonte: ACEA)**

Em 2010, o número de veículos ligeiros de passageiros vendidos por mil habitantes, na EU, foi de 28 unidades. Em Portugal, situou-se nos 21 veículos, sendo que os números mais elevados foram no Luxemburgo (124), e os mais baixos na Lituânia, Letónia, e Bulgária, todos com 2 automóveis cada (ver figura 2).



**Figura 2 – Capitação – Vendas de Veículos Ligeiros por cada 1000 habitantes, em 2010 (Fonte: ACEA)**

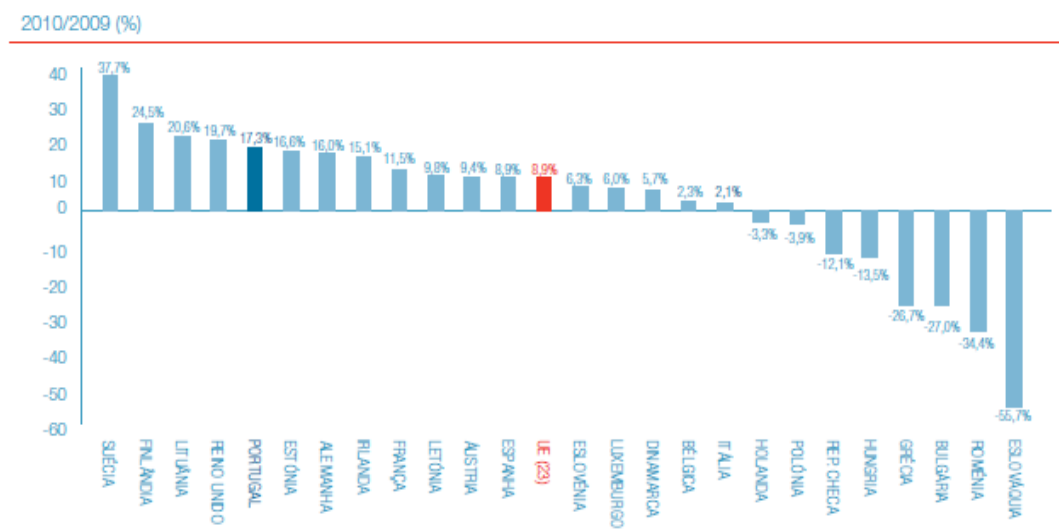
No que diz respeito ao parque de ligeiros de passageiros em circulação por mil habitantes (ver figura 3), Itália é o país que tem o índice mais elevado (622,7 veículos), seguida, da Espanha (534,6), e da França (515,1). A EU tem um índice médio de 530,1, e Portugal tem um índice de 421,1 veículos.



**Figura 3 – Densidade Automóvel – Parque de Ligeiros em circulação por 1.000 habitantes (Fonte: ACEA)**

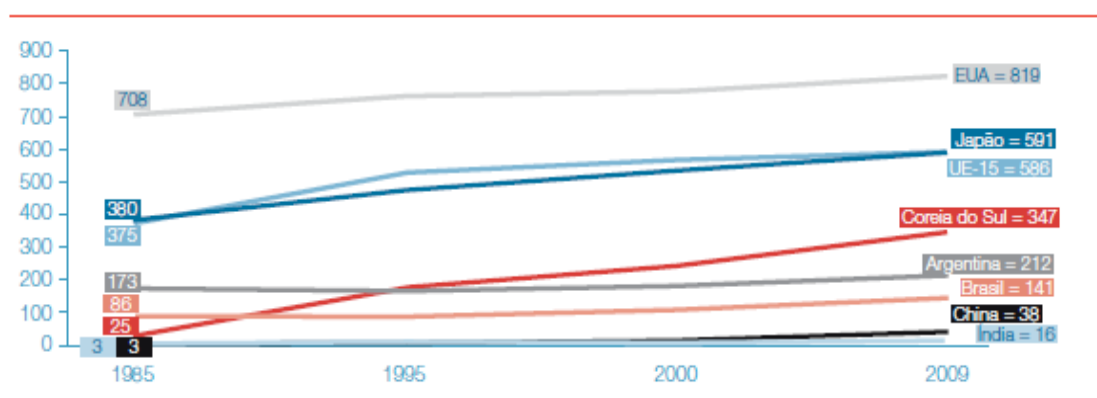
As vendas de veículos comerciais ligeiros novos na UE (ver figura 4), ascenderam aos 1,5 milhões de veículos, o que representa um aumento de 8,7% no mercado relativamente a 2009. Dezassete

países tiveram crescimento, desde os 2% na Eslovénia até aos 38,3% na Suécia. Todos os outros países apresentaram decrescimentos que variaram entre os -2,8% na Polónia e os -56% na Eslováquia.



**Figura 4 – Vendas de Veículos Comerciais Ligeiros na União Europeia (Fonte: ACEA)**

Na figura 5 pode observar-se a evolução da densidade automóvel (ligeiro de passageiros e comerciais) no mundo nos últimos vinte e cinco anos, onde se detecta um crescimento elevado na Coreia do Sul e na China.



**Figura 5 – Evolução da densidade automóvel no Mundo (Fonte: ACEA)**

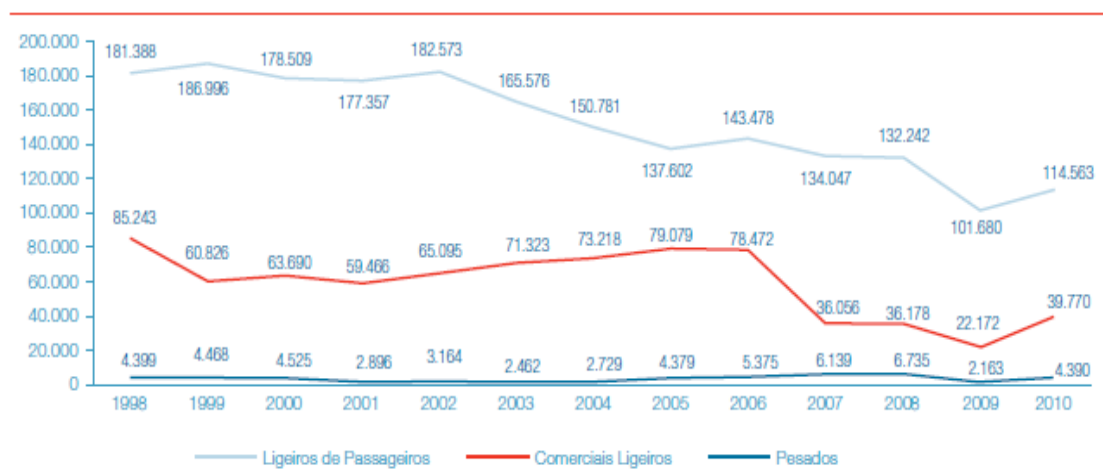
## 2.2. Produção Nacional

Em 2010 a produção nacional automóvel, ascendeu os 159 mil veículos e aumentou 26% face a 2009, como é demonstrado na figura 6.



**Figura 6 – Produção Automóvel em Portugal (Fonte: ACAP)**

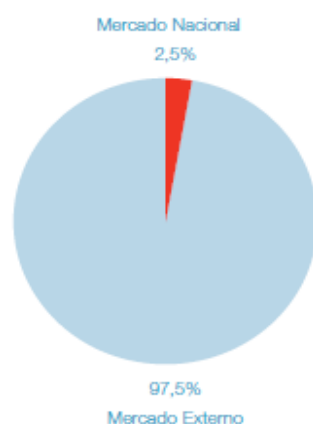
Do total da produção, os veículos ligeiros de passageiros aumentaram 12,7% (114.563 unidades), os comerciais ligeiros de passageiros aumentaram 79,4% (39.770 unidades), e os pesados aumentaram 103% (4.390 unidades), como se ilustra na figura 7.



**Figura 7 – Evolução da Produção Automóvel em Portugal (Fonte: ACAP)**

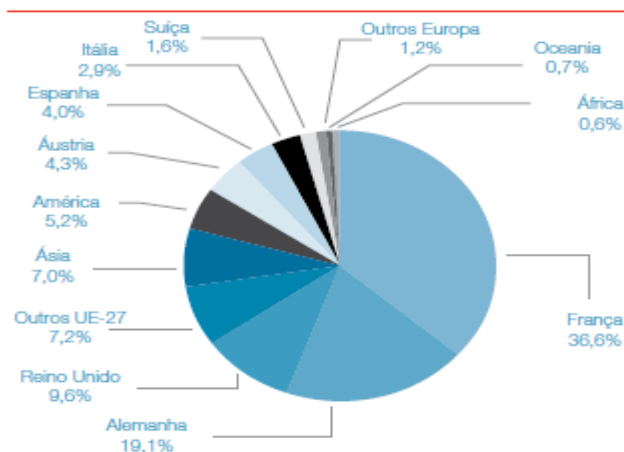
As cinco fábricas de automóveis em Portugal apresentaram taxas de crescimento significativas em 2010. A que mais cresceu foi a VN Automóveis, da marca Isuzu, com 129,3%, seguida da Mitsubishi com 108,8%, Peugeot/Citroen 37,3%, Toyota Caetano 29,8%, e Autoeuropa 17,8%. No que diz respeito ao destino da produção destes veículos (ver figura 8), verificou-se que 97,5% destinou-se ao mercado externo.





**Figura 8 – Destino da Produção Automóvel em Portugal (Fonte: ACAP)**

Se analisarmos mais detalhadamente o destino dos veículos (ver figura 9), damos conta que 83,8% dos veículos foram para a UE, onde a França é o maior mercado importador (36,6%), seguido da Alemanha (19,1%), Reino Unido (9,6%). Estes números confirmam que o sector da indústria automóvel tem um contributo forte para o comércio externo do país, num momento em que o país precisa de aumentar as exportações.



**Figura 9 – Destino da Produção no Mercado Externo (Fonte: ACAP)**

Em 2010 a produção automóvel exportada teve um peso de 11,7% no total das exportações, pelo que os veículos continuam a ser o produto com maior peso nas exportações. De referir que a taxa de cobertura das importações, pelas exportações no sector automóvel, é superior à taxa de cobertura nacional.

### 2.3. Mercado Nacional

No mercado automóvel em Portugal em 2010 (ver figura 10) foram vendidas 272,7 mil veículos, crescendo 33,9% em relação a 2009. Analisando o gráfico abaixo, observamos que este crescimento não foi mais do que uma normalização do mercado, uma vez que 2009 foi o pior da última década. No entanto, podemos dizer que estes valores ainda se encontram longe do final dos anos dois mil (418,9 mil unidades).

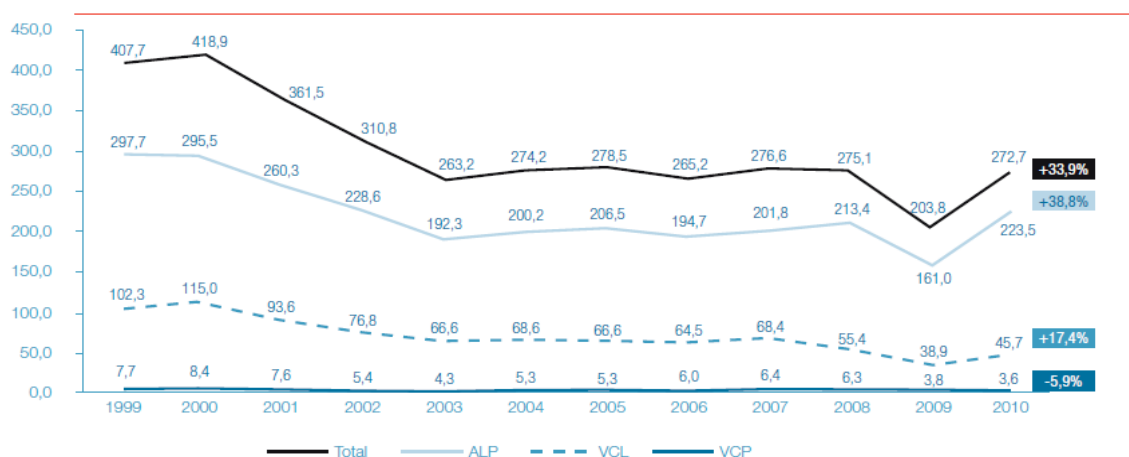


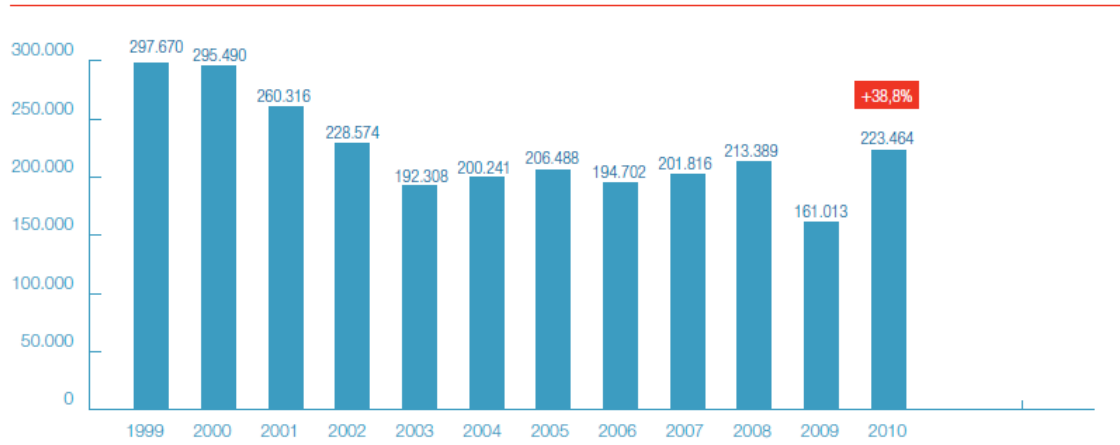
Figura 10 – Vendas de Veículos Automóveis em Portugal ( Fonte: ACAP)

Este aumento do mercado deveu-se, essencialmente, a três factores que conjuntamente, vão conduzir a um aumento significativo da carga fiscal em 2011 e, consequentemente, provocaram uma antecipação de vendas no final de 2010, são eles:

1. Fim do incentivo ao abate de veículos em fim de vida para veículos não exclusivamente eléctricos.
2. Aumento da taxa de IVA de 21% para 23%.
3. Aumento do ISV (Imposto Sobre veículos) e do Imposto Único de Circulação

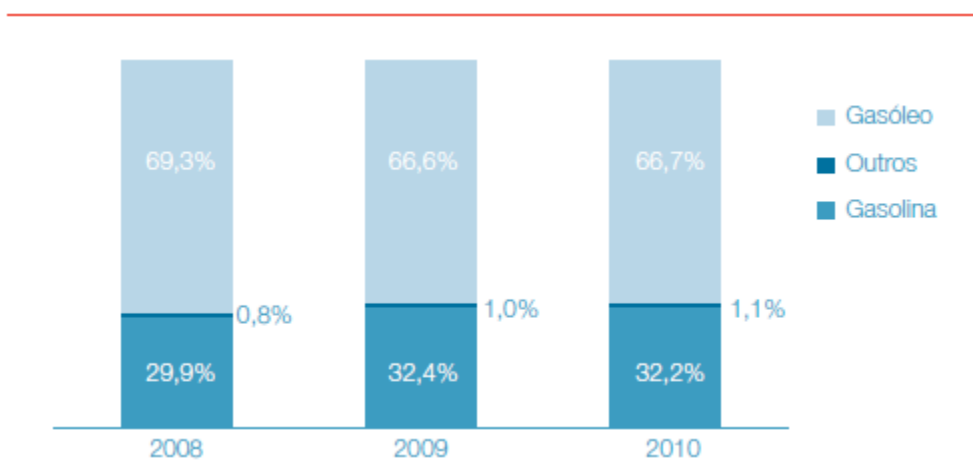
Existe ainda um quarto factor, ainda que com menor peso, o aumento da tributação autónoma em sede de IRC, a partir de 1 de Janeiro de 2011, terá também contribuindo em menor escala para a antecipação da procura.

Se analisarmos apenas o mercado de veículos ligeiros de passageiros (figura 11), apesar do crescimento significativo de 38,8%, este ficou, no entanto a 24,4% do melhor ano de vendas destes veículos (1999)



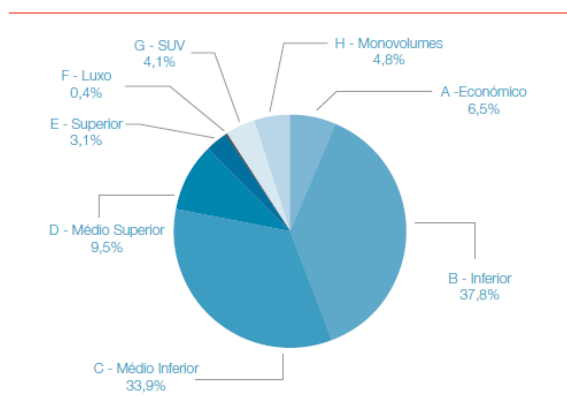
**Figura 11 – Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros (Fonte: ACAP)**

Analisando a distribuição dos veículos ligeiros de passageiros por tipo de combustível (figura 12) em 2010, 66,7% foram Diesel, contra 32,2% de Gasolina, e apenas 1,1% híbridos.



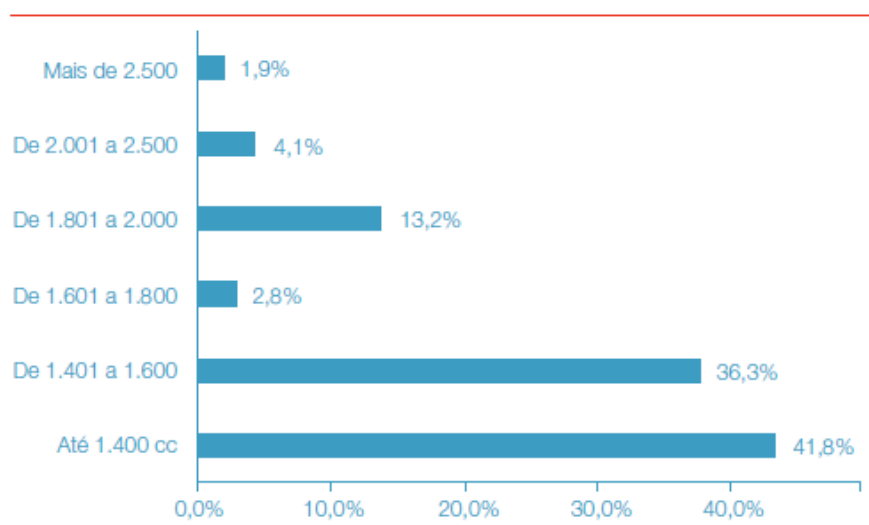
**Figura 12 – Distribuição das Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros por Tipo de Combustível (Fonte: ACAP)**

Comparando as vendas por segmentos de mercado (figura 13), verificou-se que os segmentos B-Inferior representaram 37,8% do mercado, e os C-Médio Inferior 33,9%, continuando a ser os mais representativos em Portugal. Seguiram-se os D-Medio Superior com 9,5% e o segmento F-Luxo com 0,4%, praticamente sem expressão.



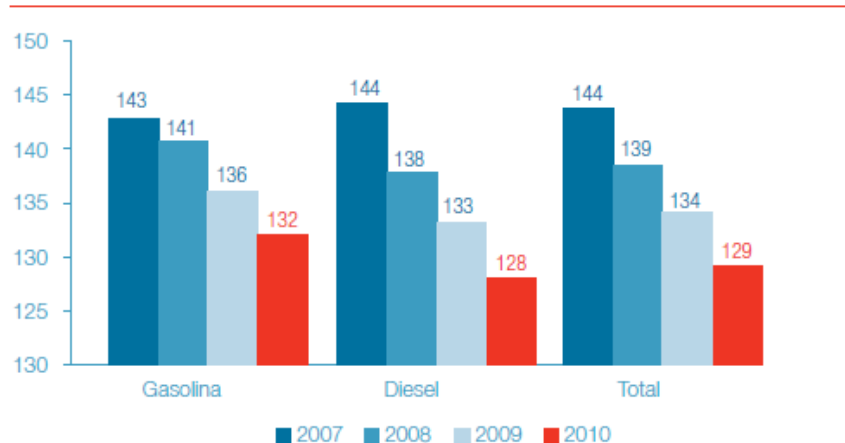
**Figura 13 – Vendas por Segmentos de mercado (Fonte: ACAP)**

No que diz respeito às vendas de ligeiros de passageiros por cilindrada, em 2010 (figura 14) o escalão que vai até aos 1400cc continua a ser o que tem maior peso no nosso mercado (41,8%). O escalão entre os 1401 e os 1600cc representou 36,3%, seguindo-se o escalão entre os 1801 e os 2000cc com 13,2%. Escalões acima de 2000cc representaram apenas, 6% do mercado.



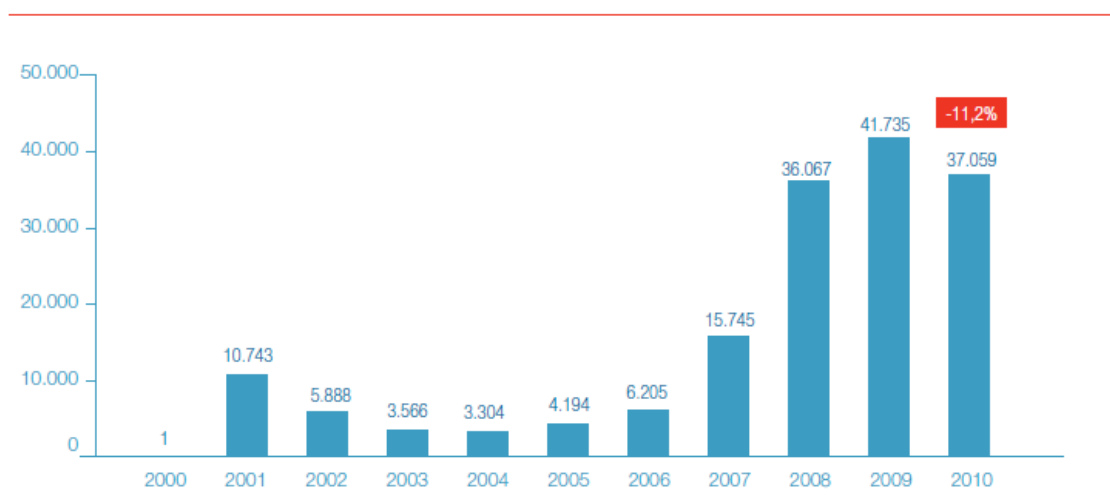
**Figura 14 – Vendas de Ligeiros de Passageiros por Cilindrada (Fonte: ACAP)**

Relativamente ao ambiente, podemos constatar que as emissões médias de CO<sub>2</sub> dos ligeiros de passageiros sofreram uma acentuada redução entre 2007 e 2010 (figura 15). A este facto está ligado o enorme esforço dos fabricantes para a defesa do ambiente, sendo recompensados perante o novo sistema fiscal.



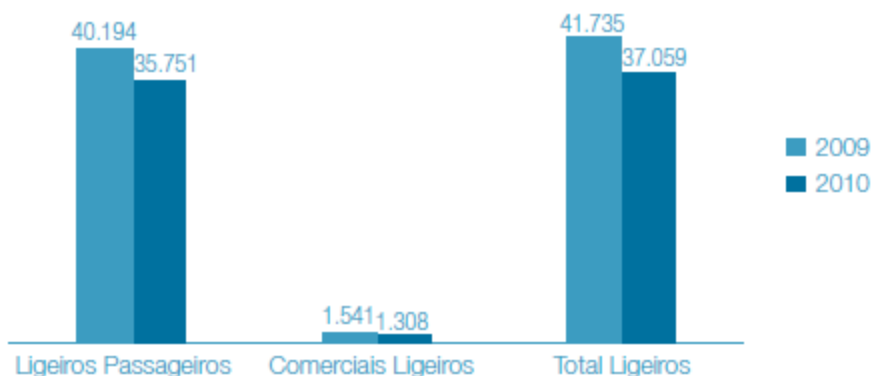
**Figura 15 – Evolução das emissões médias de CO2 (g/km) (Fonte: ACAP)**

O número de abates de veículos ligeiros ao abrigo do Programa de Incentivo ao Abate foi de 37.059 veículos, o que representa um decréscimo de 11,2%, face a 2009 (ver figura 16).



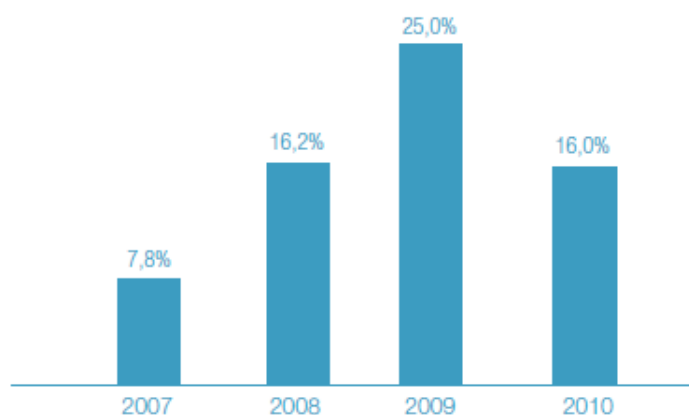
**Figura 16 – Programa de Incentivo aos Abates VFV. (Fonte: ACAP)**

Esta quebra de vendas relacionada com este Programa fez-se sentir em ambos os tipos de veículos ligeiros de passageiros e comerciais ligeiros, como se pode ver na figura 17.



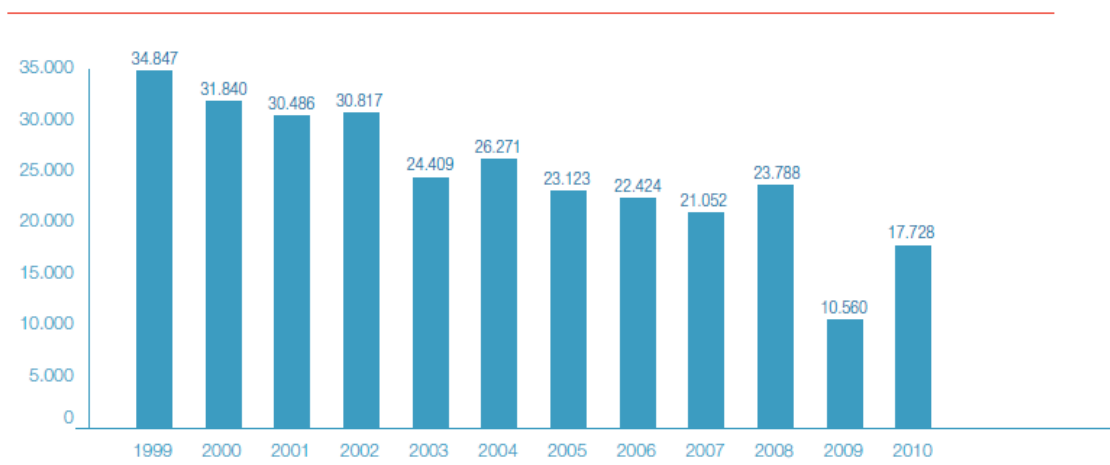
**Figura 17 – Programa de Incentivo ao Abate por tipo Viaturas (Fonte: ACAP)**

Com isto, o peso dos abates de veículos ligeiros de passageiros nas vendas de veículos (ver figura 18) foi de 16% em 2010, contra 25% em 2009, o que representa um decréscimo de 9%. Este decréscimo deveu-se, sobretudo, ao facto de em 2010 este programa não ter estado disponível nos 4 primeiros meses, tendo apenas começado em Maio de 2010.



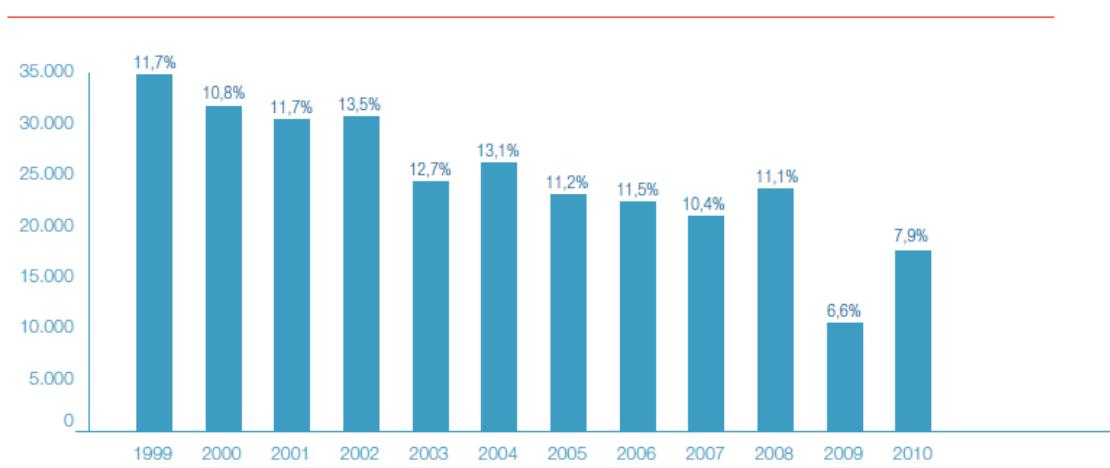
**Figura 18 – Programa de Incentivo ao Abate, Ligeiros de Passageiros (Fonte: ACAP)**

As rent-a-car têm um peso elevado nas vendas de ligeiros de passageiros, sendo que, em 2010, atingiram os 17.728 veículos, o que representa um crescimento de 67,9% face ao ano anterior. Este crescimento foi, contudo, enganador, uma vez que só se deveu ao facto, de em 2009, as rent-a-car terem optado por prolongar os seus contratos por mais um ano, devido à crise que se instalou, sendo obrigadas em 2010 a renovarem as frotas.



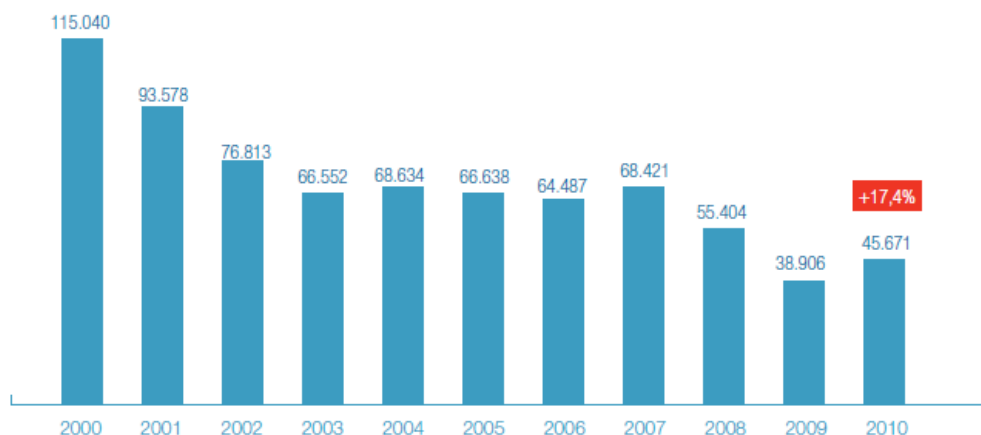
**Figura 19 – Vendas de Veículos Ligeiros de Passageiros a Rent-a-car ( Fonte: ACAP)**

Como se pode ver no gráfico abaixo, em 2010 a rent-a-car no mercado de novos (figura 20) teve um peso de 7,9%, aumentando 1,3% relativamente ao ano anterior, continuando longe dos valores normais, que se situam entre os 10 e os 12% de peso no mercado.



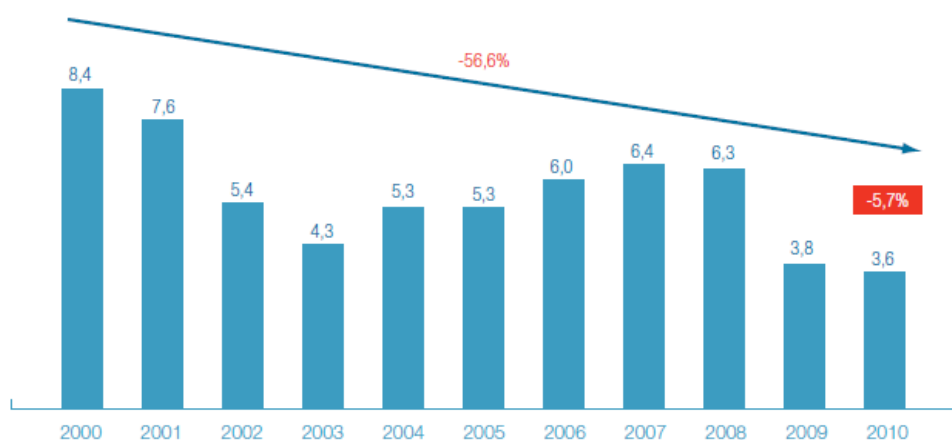
**Figura 20 – Peso Rent-a-Car no mercado dos Novos (Fonte: ACAP)**

Em 2010 o mercado de veículos comerciais ligeiros (ver figura 21) atingiu os 45.671 veículos, crescendo 17,4% face a 2009. Contudo, é um mercado que tem vindo a baixar na última década, situando-se abaixo 60,3% relativamente ao melhor ano de vendas de sempre (2000).



**Figura 21 – Vendas de Veículos Comerciais Ligeiros (Fonte: ACAP)**

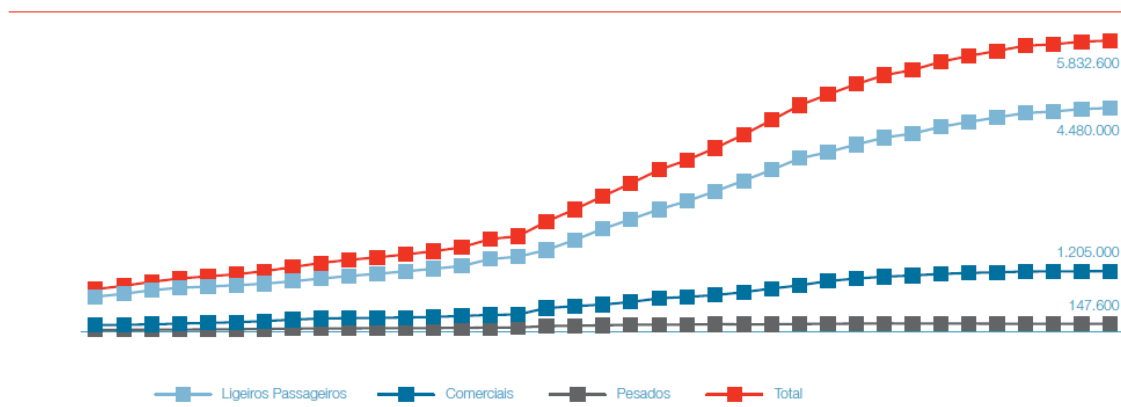
Relativamente ao mercado dos veículos pesados (figura 22), as vendas atingiram apenas as 3.621 unidades, o que representou um decrescimento de 5,7% relativamente ao ano anterior, ficando 56,6% abaixo do seu melhor ano de vendas.



**Figura 22 – Venda de Veículos Comerciais Pesados (Fonte: ACAP)**

No que diz respeito ao parque automóvel nacional circulante em 31/12/2010, este cifra-se nos 5.832.600 veículos, onde 4.480.000 são veículos ligeiros de passageiros.





**Figura 23 – Evolução do Parque Automóvel em Portugal (Fonte: ACAP)**

Ainda relativamente ao parque automóvel nacional, podemos afirmar que este tem uma idade média elevada (ver figura 24), em que a média do parque dos veículos ligeiros de passageiros é de 10,1 anos.



**Figura 24 – Evolução da Idade Média do Mercado Automóvel (Fonte: ACAP)**

## 2.4. Futuro Veículos Novos no Mercado Português.

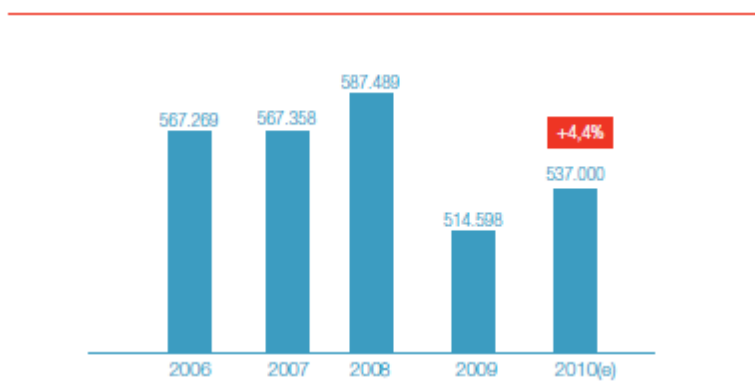
A previsão para o mercado automóvel em 2011, face à conjuntura que o país vive, espera uma quebra de vendas na ordem dos 21,7%, prevendo-se uma ligeira retoma de mercado na ordem dos 2,9% em 2012.

	2011	% Var. 11/10	2012	% Var. 11/12
Autóveis Ligeiros Passageiros	171.500	-23,3%	175.900	2,6%
Veículos Comerciais Ligeiros	39.300	-14%	41.000	4,3%
Total de Veículos Ligeiros	210.800	-21,7%	216.900	2,9%

**Figura 25 – Previsão de Vendas de Veículos (Fonte: ACAP)**

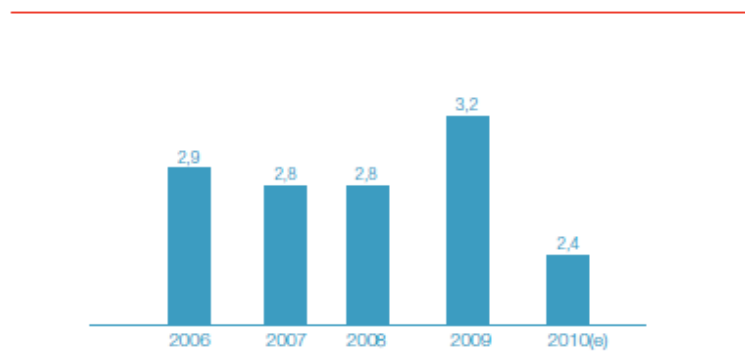
## 2.5. Mercado Usados

Em 2010, e no âmbito do mercado de veículos automóveis ligeiros de passageiros usados (figura 26) e tendo em conta os registos de propriedade, as estimativas apontavam para os 537 mil veículos ligeiros de passageiros, crescendo 4,4% em relação a 2009.



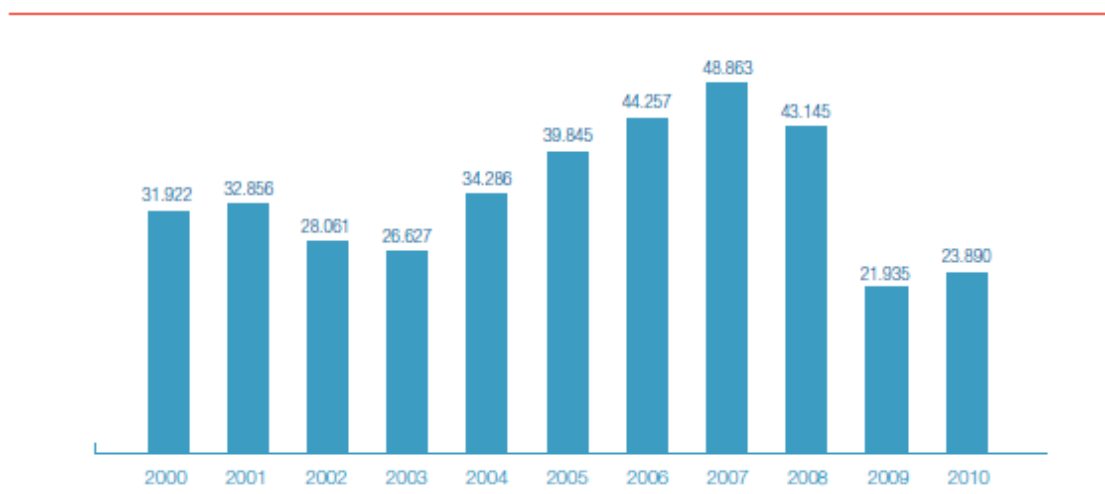
**Figura 26 – Registo de Propriedade de Veículos Ligeiros Usados em Portugal (Fonte: ACAP)**

Comparando o rácio dos registos de ligeiros de passageiros usados vs vendas de novos, esta foi de 2,4, o que significa uma redução face ao ano anterior (figura 27).



**Figura 27 – Rácio Registo Usados/Vendas de Novos (Fonte: ACAP)**

Relativamente às importações de veículos usados em 2010 (figura 28), estas cresceram 12,2% face a 2009, alcançando os 29.074 veículos, sendo que 23.890 (8,9%) foram veículos ligeiros de passageiros.



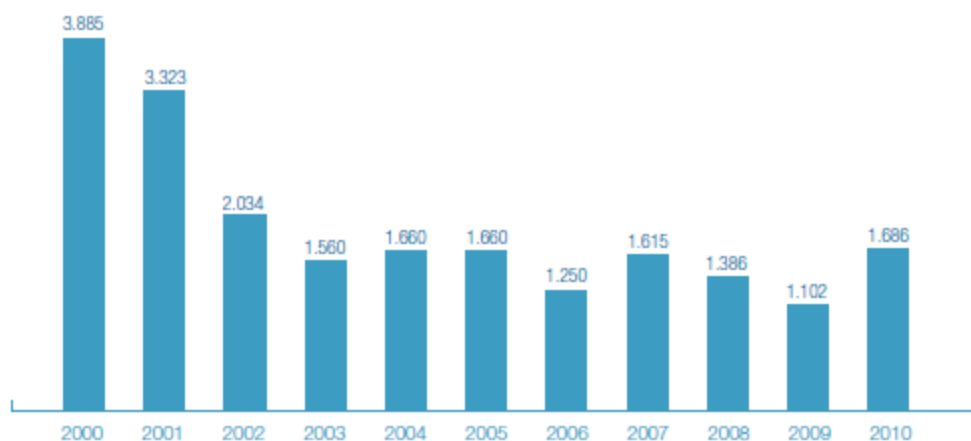
**Figura 28 – Importação de Veículos Passageiros Usados ( Fonte: ACAP)**

Quanto ao peso no mercado de novos (figura 29), foi de 10,7%, isto é, baixou face ao ano anterior. Com as alterações introduzidas na legislação desde 1 de Janeiro de 2011, é previsível que este número cresça significativamente, uma vez que o desconto no imposto a pagar passa a incidir também na componente ambiental, e não apenas na cilindrada.



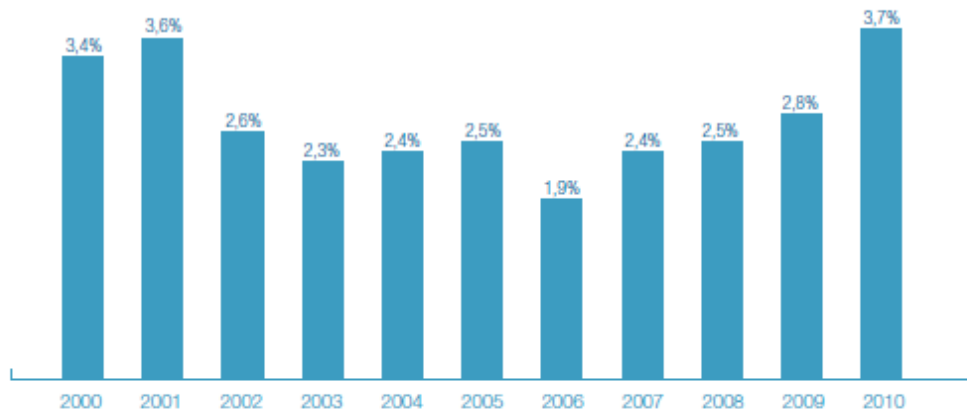
**Figura 29 – Importação de Veículos Passageiros Usados, Peso no mercado dos novos ( Fonte: ACAP)**

Relativamente às importações de veículos comerciais ligeiros usados (figura 30), foram importados 1.686 veículos, ou seja, mais 53% que no ano homólogo.



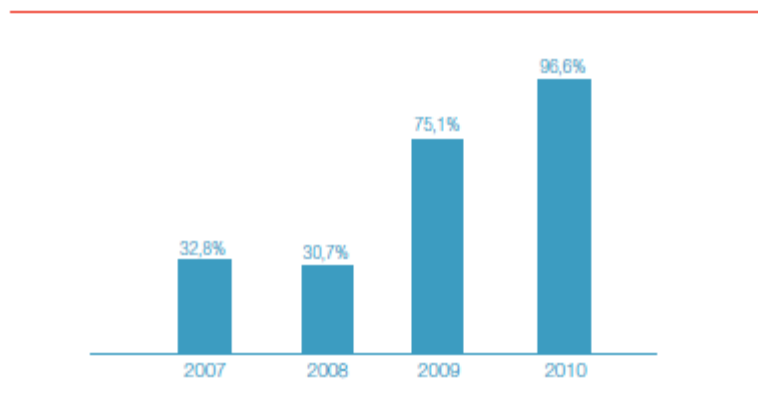
**Figura 30 – Importação de Veículos Comerciais Ligeiros Usados (Fonte: ACAP)**

Quanto ao peso destas importações no mercado de novos, foi de 3,7%, aumentando, portanto, em relação a 2009, e atingindo o máximo dos últimos anos, como se pode ver na figura 31.



**Figura 31 – Importação de Veículos Comerciais Ligeiros Usados, Peso nos Novos (Fonte: ACAP)**

Relativamente às importações de veículos pesados usados (figura 32) em 2010, estes fixaram-se nos 3.498 veículos, o que representa um crescimento acentuado de 21,2% relativamente ao ano anterior. Neste mercado o peso das importações é bastante elevado, sendo que em 2010 se situou nos 96,6%.



**Figura 32 – Importações de Veículos Pesados Usados (Fonte: ACAP)**

## **2.6. Alterações na Fiscalidade Automóvel para 2011**

O Orçamento do Estado para 2011 veio trazer algumas alterações à fiscalidade, com impacto na procura de automóveis, tendo-se verificado um agravamento da carga fiscal. Estas alterações foram publicadas em Diário da República, na Lei nº55-A/2010 de 31 de Dezembro (Orçamento do Estado para 2011), e entraram em vigor no dia 1 de Janeiro de 2011.

As duas alterações que mais penalizam o mercado automóvel de viaturas novas são o aumento do IVA de 21 para 23%, e o fim do programa de incentivo fiscal aos veículos em fim de vida, na entrega de um veículo ligeiro em fim de vida para abate, conferia um desconto no Imposto Sobre Veículos (ISV), na compra de um veículo novo. Em Portugal, em 2010, o valor do incentivo foi de €750 na entrega para abate de um veículo com mais de 10 anos e de €1.000 na entrega de um veículo com mais de 15 anos, e aplicava-se a veículos:

- ligeiros novos (0 km), com motor de combustão;
- com nível de emissões de CO<sub>2</sub> que não ultrapassassem os 130g/km.

Em 2011, o programa de incentivos ao abate apenas será aplicado no caso do abate de veículos com mais de 10 anos de idade e apenas quando da aquisição de veículos exclusivamente eléctricos, por particulares, e destinados a uma utilização não comercial. O valor do incentivo é de 1.500 euros, sendo atribuído um incentivo adicional de 5.000 euros aos primeiros 5.000 aderentes ao programa. Os veículos eléctricos a adquirir têm de ter preço inferior a € 50.000 e baterias com uma autonomia total mínima de 120 km.

Podemos afirmar que em 2010, o mercado automóvel em Portugal cresceu mais do que era esperado. Este crescimento deveu-se sobretudo ao anúncio por parte do Governo, do Programa de

Fim de Incentivo ao Abate de VFFV, o que provocou uma antecipação da procura por parte das pessoas que tinham viaturas nessas condições e pretendiam trocar a curto prazo. Ao mesmo tempo, o anúncio da subida do IVA de 21 para 23%, revelou-se também um factor preponderante para a antecipação da procura a viaturas novas. Por estas razões todas, a quebra do Mercado Automóvel em Portugal de cerca de 22% previsto pela ACAP para 2011, é uma realidade que deve ser tida em consideração. Para amenizar esta tendência, as empresas do sector automóvel, onde se inclui o Almeida & Irmão SA, devem orientar todos os seus esforços para as empresas, pois como estas como deduzem o IVA, este aumento de IVA não é relevante.

### **3. Caso Estudo / Estágio**

#### **3.1. Apresentação da empresa**

A empresa Almeida & Irmão SA – Comércio e Reparação de Veículos Novos e Usados, tem como principal actividade a venda de viaturas novas da marca Toyota, da qual são concessionários, estando também a consolidar-se no mercado de veículos usados. A empresa disponibiliza ainda serviços de pós-venda de mecânica e de colisão multimarca.

O Almeida & Irmão SA é constituído pela Sede, onde estou integrado, e por mais dois pontos de vendas de viaturas semi-novas, em Águeda e Santa Maria da Feira, estando previsto abrir, até final do ano, instalações com os serviços completos em Santa Maria da Feira, e uma estação de serviço em Vale de Cambra.

#### **Historial da Empresa**

A Empresa Almeida & Irmão SA, foi criada em 18 de Fevereiro de 1978, por António Fernandes de Almeida e José Fernandes de Almeida, com um Capital Social de 50 mil escudos divididos em quotas iguais.

Inicialmente a actividade da empresa cingia-se à reparação de automóveis e à venda de viaturas usadas, alcançado a obtenção da Marca Mazda e a representação de máquinas e tractores agrícolas Massey Ferguson.

Em 1989, passa a ser concessionário exclusivo da marca Toyota. Desde a sua constituição até à presente data, a empresa passou por vários aumentos de capital, actualmente nos um milhão e cinco mil euros.

A presença da empresa no mercado desde sempre foi caracterizada pelos concorrentes como agressiva e muito persistente, daí a evolução da sua quota de mercado, que se consolidou com a abertura de pontos de vendas distribuídos por Águeda, Nogueira do Cravo, Vale de Cambra, Arouca, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Mozelos. Actualmente, com a nova política de *Showroom* da Toyota, apenas o ponto de Oliveira de Azeméis, Águeda e Santa Maria da Feira se encontra como ponto de vendas Toyota, estando prevists para Setembro de 2011 a abertura de um espaço de Vendas e Após-Venda em Santa Maria da Feira.

Em 2009, o sócio José Fernandes de Almeida adquiriu a totalidade das quotas da empresa, passando a ser o único accionista.

### 3.2. Apresentação do Projecto

O Projecto, desenvolvido na empresa Almeida & Irmão SA tem como principal objectivo a definição e implementação de uma estratégia comercial, que permita a reestruturação e reorganização da equipa de vendas. Sendo a empresa uma concessão do fabricante Japonês Toyota, e sendo esta marca um caso de sucesso e de seguimento na Indústria Mundial, onde muitos dos seus processos são utilizados em variadas actividades industriais, como é o caso do TPS (Toyota Production System), e estando a empresa A&I a passar por uma fase de reestruturação organizacional, nada mais adequado do que seguir a filosofia Toyota – Toyota WAY.

### 3.3. Toyota WAY

O Toyota Way é um método ou estratégia para conceber e comercializar viaturas e vender produtos/ serviços.

Mas principalmente, é um modo de vida que atravessa toda a família Toyota em todo o Mundo.



**Objectivo para Almeida & Irmão SA:**





Valores Toyota WAY:

Os Valores do Toyota WAY são a melhoria Contínua e o respeito pelas pessoas.

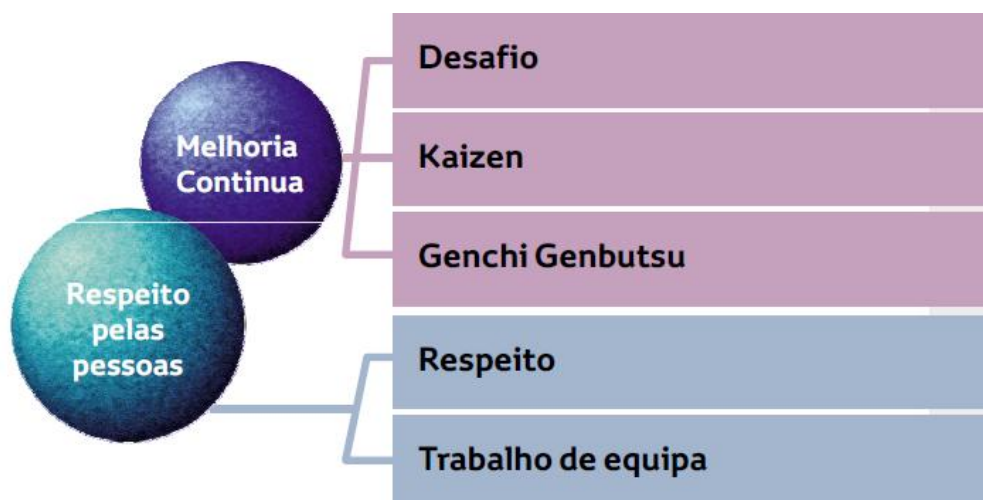


Figura 33 – Valores Toyota WAY (Fonte: Toyota Caetano Portugal)

**Desafio:** Visão a longo prazo enfrentando os desafios com coragem e criatividade.

**Auto-estima, Auto-Confiança, e Aceitação de Responsabilidade.**

**Kaizen:** Melhoria Contínua, através de novas ideias, em direcção à inovação e educação, recusando-se a ser condicionado pela autoria ou precedente. Serve para **controlo e reduzir custos**.

**Genchi Genbutsu:** Ir à origem dos problemas, para encontrar os factos e tomar decisões rápidas e correctas. **Falar com toda a gente.**

**Respeito:** Respeitar os outros, fazer todos os esforços para nos compreendermos mutuamente, assumir a responsabilidade e fazer o nosso melhor para construir a confiança mútua. Ouvir sempre atentamente no pressuposto de que cada opinião tem um background e valor únicos.

**Trabalho em Equipa:** Estimulamos o crescimento pessoal e profissional, partilhamos oportunidades de desenvolvimento e maximizamos o desempenho individual e em equipa. Compromisso com a educação e com o desenvolvimento

### **Competências do Toyota WAY:**

O Toyota Way, está enumerado em 10 competências.

- 1. Averiguação eficaz e análise para resolução dos problemas**
- 2. Cumprindo a inovação e a melhoria contínua**
- 3. Desenvolvendo e partilhando planos de acção**
- 4. Tomada de decisão eficaz**
- 5. Perseverança**
- 6. Uso eficiente de recursos e métodos de trabalho**
- 7. Desenvolvimento da aprendizagem organizacional**
- 8. Gestão da própria performance e da dos outros**
- 9. Desenvolvimento a longo prazo próprio e dos outros**
- 10. Sensibilização e compromisso em relação à missão da Empresa**

### **3.4. Resumo Vendas 2010**

O início do estágio, iniciou pela análise das vendas de viaturas novas e usadas do ano de 2010, retirando o máximo de indicadores possíveis.

Após consulta, de toda a documentação comercial relativa ao ano 2010, foi possível retirar as matrículas por vendedor, trimestrais, bem como os contratos, como se pode ver nas tabelas 1 e 2 :

	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL	MÉDIA Mensal	%
Vendedor 1	10	22	12	25	69	5,75	25,8
Vendedor 2				13	13	4,33	4,85
Vendedor 3		6	6	17	29	3,63	10,8
Vendedor 4			8	6	14	2	5,22
Vendedor 5			4	18	22	5,5	8,2
Vendedor 6	12	8	0	0	20	3,33	7,46
Vendedor 7	Baixa	Baixa	Baixa	2	2	2	0,7
CASA	36	24	17	22	99	8,25	37
TOTAL	58	60	49	101	268	22,33	100

**Tabela 1 – Matrículas Almeida & Irmão 2010 por vendedor.**

Analisando as matrículas por vendedor, podemos afirmar que o melhor vendedor da empresa foi a CASA (denominação atribuída às vendas efectuadas pela administração). O facto mais evidenciado nesta tabela é, no entanto, a entrada de 4 novos vendedores ao longo de 2010, tendo todos eles atingido os objectivos propostos nesse ano.

Contratos:

A tabela 2, diz respeito ao número de contratos e margem média da venda de viaturas novas e usadas. Existe uma diferença entre o número de contratos e de matrículas das viaturas novas, senão vejamos:

	VIATURAS NOVAS		VIATURAS USADAS	
	Nº	Margem Média €	Nº	Margem Média €
2010	247	1108	196	1745
2009	245	1040	143	1566

**Tabela 2 – Contratos Almeida & Irmão 2009 e 2010.**

Esta diferença, justifica-se pelo facto de terem transitado contratos de viaturas de 2009, que apenas foram matriculados em 2010.

No que diz respeito à margem, verifica-se um aumento da margem média relativamente à venda de viaturas novas e usadas de 2009 para 2010, e constata-se ainda que a margem média de venda das viaturas usadas é superior às viaturas novas.

### 3.5. Normas de Desempenho

Existe, por parte da Toyota, a atribuição de uma margem variável, conforme o desempenho em cada trimestre, que se faz repercutir no trimestre seguinte. Esse desempenho está dividido em normas de Desempenho de Qualidade e de Volume, e pode chegar até aos 4,3% de margem.

Exemplo:

Caso Almeida & Irmão, atinja os 4,3%, na venda de qualquer viatura nova, além da margem do negócio do carro, é deduzido 4,3% sobre o preço base ao preço de custo

Ex. Toyota Avensis SW 2.0 Estofos em Pele + GPS

Preço Base	20359.00 €	ISV	7297.17 €
Pintura Metalizada	0€	Eco Valor	5.00€
Despesas	700.00 €		
Total s/ IVA	28361.17 €	IVA 23%	6523.07€
Total da Viatura	34884.24 €		

**Preço Custo Inicial para a concessão:** 33.000€

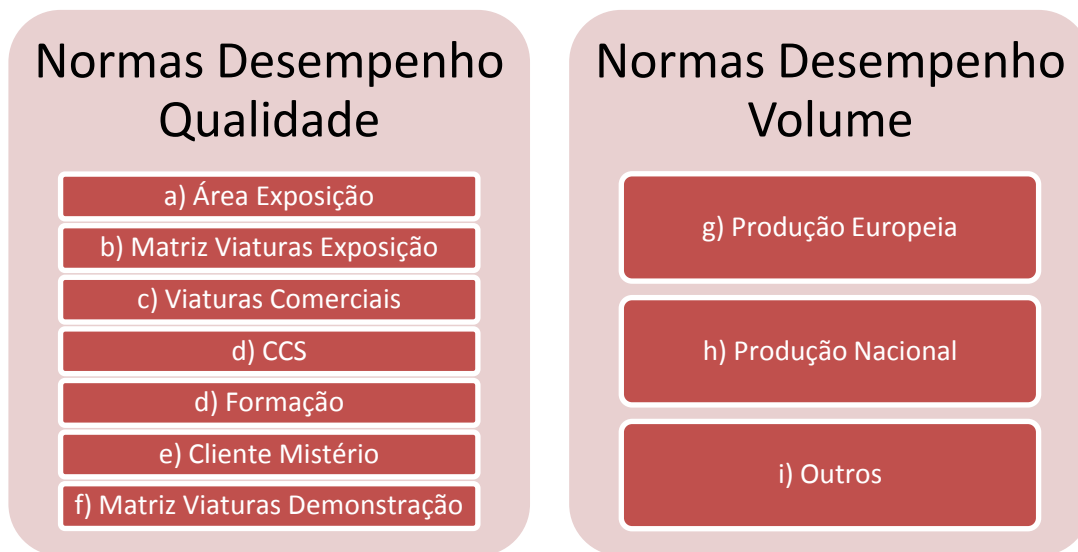
**Margem Inicial:**  $34.884,24 - 33.000 = 1.884,24€$

**Margem Variável:**  $20.359 * 4,3\% * 23\% = 1076,25€$

**Preço Custo Final para a concessão:**  $33.000 - 1.076,25 = 31.923,75€$

**Margem Final:**  $34.884,24 - 31.923,75 = 2960,49€$

Como se pode ver, a Margem Variável constitui um factor importante para a rentabilidade da empresa. Na figura abaixo, estão descritos todos os componentes que influenciam na atribuição da margem variável.



**Figura 34 – Normas Desempenho Toyota**

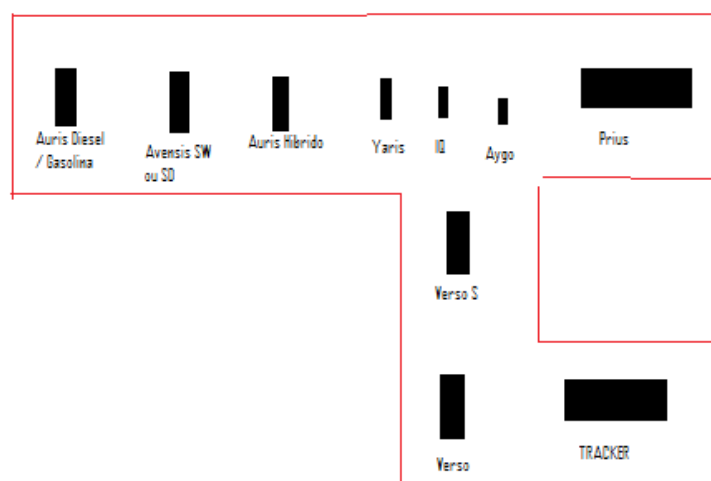
Vejamos agora, em detalhe, cada um deles e que medidas tomar para atingir a rentabilidade máxima:

#### **NORMAS DESEMPENHO QUALIDADE:**

- a) Área de Exposição (0,30%)** – A área de exposição vale 0,30% de margem, e para se atingir este valor, devem ser observados os seguintes elementos:
- ✓ Folha de características/ preços por cada viatura
  - ✓ Folha de CO2 por cada viatura ligeira de passageiros exposta
  - ✓ Cartaz de CO2 e guia de economia de combustível
  - ✓ Horário de trabalho afixado na entrada (inclui na sinalética)
  - ✓ Existência de catálogos atualizados
  - ✓ Placas identificativas do modelo na frente e traseira das viaturas expostas
  - ✓ Utilização do *badge* por parte do vendedor
  - ✓ Tapetes em borracha nas viaturas em exposição
  - ✓ Viaturas de exposição preparadas
  - ✓ Sinalética em pleno estado de utilização, incluindo lâmpadas a funcionar
  - ✓ Viaturas de exposição correctamente apresentadas e limpas
  - ✓ Iluminação adequada e inexistência de lâmpadas fundidas.
  - ✓ Limpeza e boa apresentação das instalações.

O resultado de todas as visitas em serviço de qualquer colaborador da Toyota Caetano Portugal da divisão de Marketing e Vendas, ou do Cliente Mistério, não pode verificar mais do que duas destas falhas em simultâneo. Caso se observe que dois destes pontos estão em falta simultaneamente, não será atribuída qualquer pontuação.

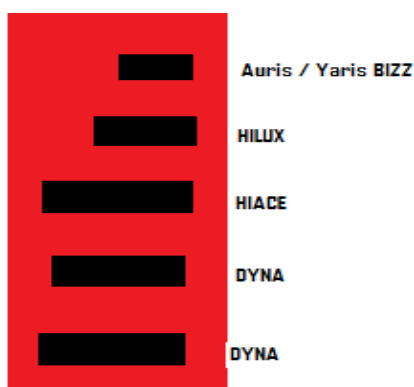
- b) Matriz Viaturas Exposição (0,30%):** A matriz de viaturas de exposição vale 0,30% de margem, e para atingir este valor, a empresa deve cumprir a matriz da figura 35.



**Figura 35 – Matriz Exposição Stand Almeida & Irmão**

Esta matriz é definida anualmente entre o importador e a Almeida & Irmão.

- c) Viaturas Comerciais (0,20%):** As viaturas Comerciais são expostas no exterior da concessão, e caso a matriz seja cumprida, vale 0,20% de margem. Ver figura 36



**Figura 36 – Matriz Exposição Exterior Espaço Comerciais Almeida & Irmão**

- d) **CCS (0,50%)** – A Completa Satisfação dos Clientes é um dos pontos mais valorizados pelo importador, valendo 0,50% de margem. Após a venda, é feito um inquérito de satisfação ao cliente, onde as suas respostas são pontuadas.



**Figura 37 - Pontuação CCS**

Para efeito das Normas de Desempenho a Toyota utiliza trimestralmente um mínimo de 30 inquéritos integralmente respondidos para efeitos da avaliação de cada Concessão. Se por motivos que se prendem com o baixo número de vendas ou de clientes que não desejam ser contactados ou que sejam naturalmente excluídos por não se inserirem no alvo do inquérito CCS, passará a recuar-se e a acumular resultados anteriores, até perfazer um mínimo de 30 inquéritos.

Sempre que se verificar a necessidade de recorrer a dados mais antigos para concluir a amostra, terá que se somar os dados integrais do mês, não sendo lícito apenas extrair uma amostra de inquéritos daquele mês para concluir a amostragem, por tal constituir um desvirtuamento dos resultados obtidos nesse mês.

Os clientes respondem numa escala de 1 a 5, conforme a figura

acima, e traduz-se na seguinte pontuação: 5=100% 4=50% 3=0 2=-50% e 1=-100%. A Toyota Caetano Portugal definiu que

para 2011, a Média Nacional terá de ser de 80%. Assim sendo, a margem variável é dada conforme o resultado face à média nacional de cada trimestre, ver tabela 3.

Resultado Face à Rede	Margem
$\geq 95\%$	0,50%
$\geq 85\%$ Média Rede e $< 95\%$	0,40%
$\geq 75\%$ Média Rede e $< 85\%$	0,30%
$< 75\%$	0,00%

**Tabela 3 – Atribuição de Margem CCS**

Neste caso, no 1º trimestre, Almeida & Irmão vai ter os 0,5% de margem relativamente à margem variável, porque o resultado CCS relativamente às últimas 30 entrevistas foi o seguinte, ver figura 38:

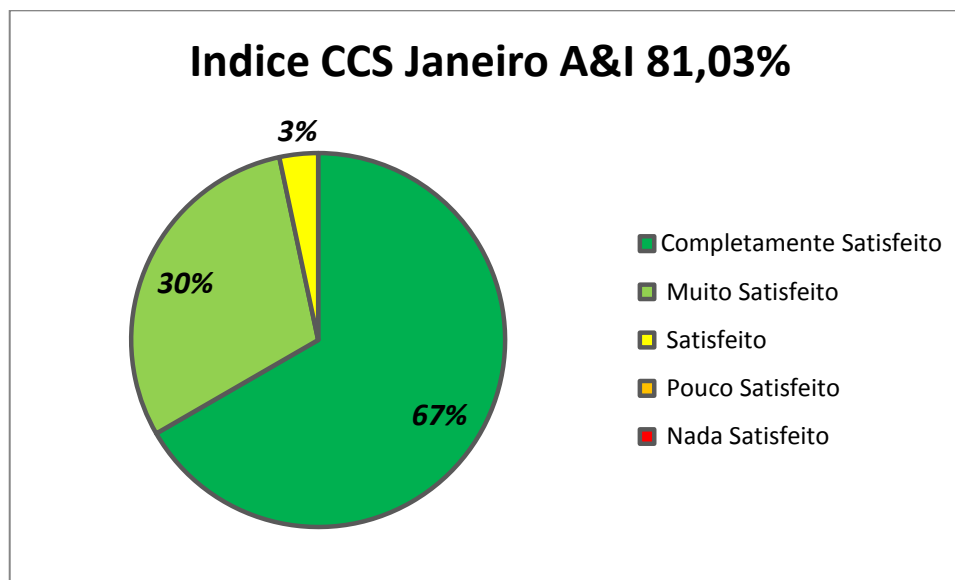


Figura 38 – Índice CCS Janeiro A&I

Outro dos índices que é possível retirar dos resultados do *Follow Up* efectuado junto dos clientes, é a recomendação da concessão por parte dos clientes. No último trimestre do ano, o índice de Recomendação do cliente foi de 77,6%, ver figura 39:

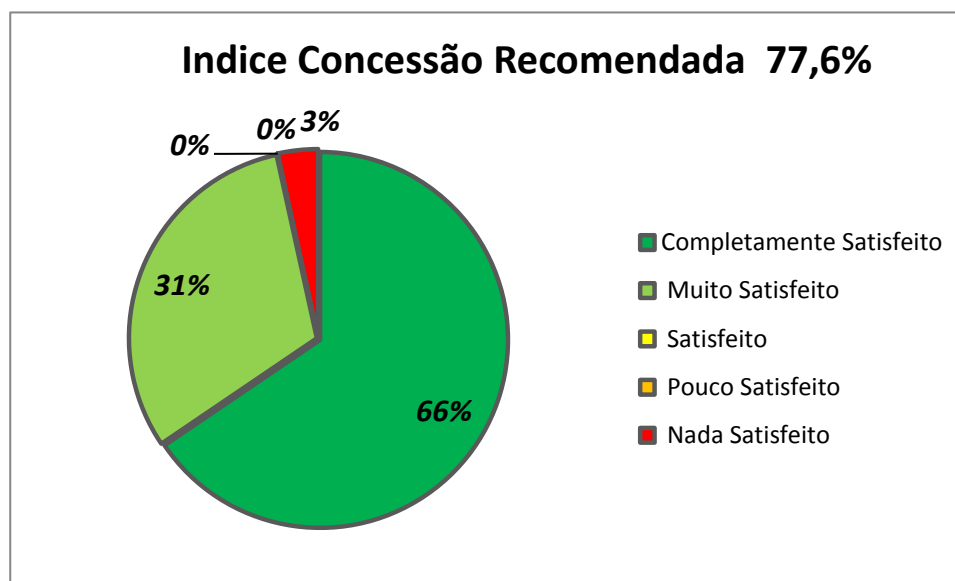
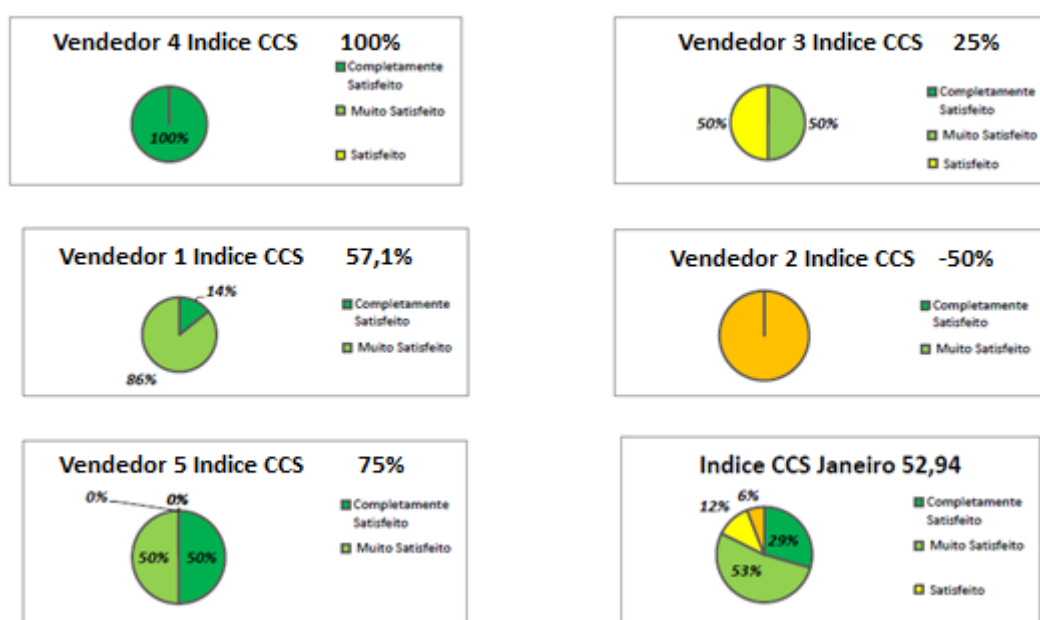


Figura 39 – Índice Concessão Recomendada Janeiro (A&I)



Em 2011, o caminho a seguir passa por continuar acima dos 80%. Para isto, no acto de entrega da viatura os vendedores estão conscientes da importância de sensibilizar o do *follow up* da Toyota, e que é importante para eles e para a concessão que respondam “muito bom” caso estejam satisfeitos com todo o processo de compra, uma vez que o “bom” já se torna penalizador. Para isto é necessário o vendedor manter uma postura íntegra e honesta do início até ao fim de todo o processo da venda, bem como manter um contacto posterior com o cliente. A pontuação é importante em termos financeiros, mas a satisfação do cliente é, sem dúvida o factor mais importante, pois é através deste que poderão nascer novas oportunidades de vendas.

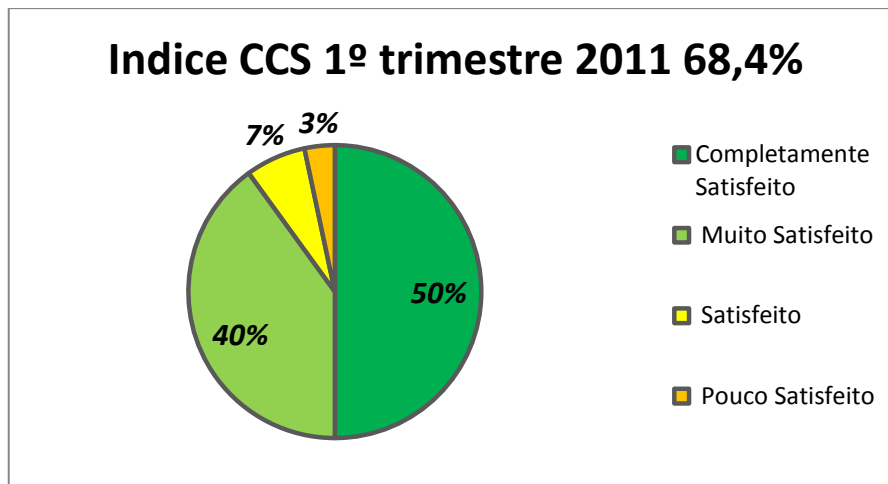
Para monitorizar o CCS, vai ser afixado todos os meses o resultado das entrevistas do mês anterior por vendedor, exemplo figura 40.



**Figura 40 – Índice CCS por Vendedor (Janeiro 2010)**

Com este resultado pretende-se criar alguma competição entre os vendedores, para que tenham bons resultados no CCS, e, consequentemente, também a concessão.

**Resultados de Janeiro a Março (1º Trimestre):**



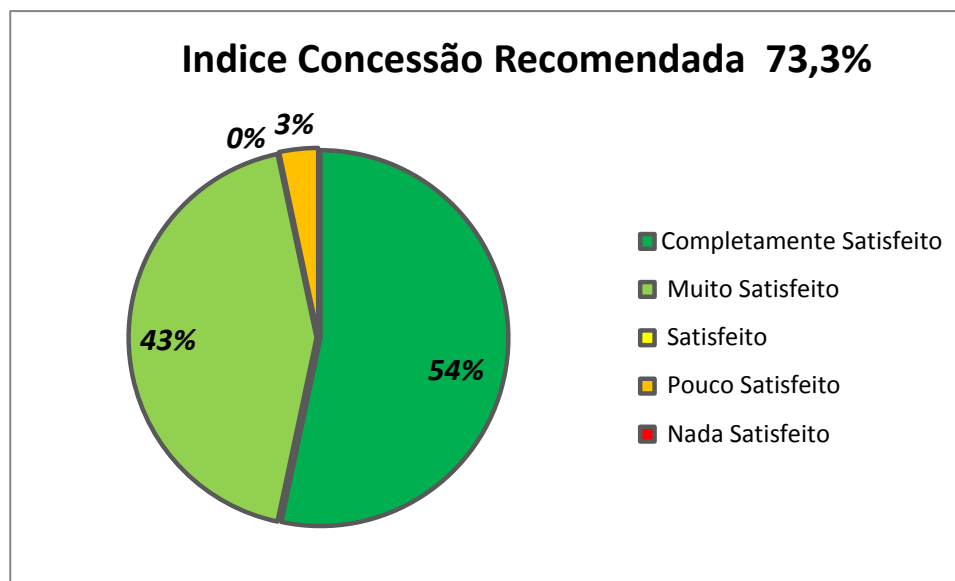
**Figura 41 – Índice CCS 1º Trimestre 2011**

Média Nacional CCS = 72%

Resultado A&I =  $72\% \times 0,95 = 68,4\%$

Margem CCS Obtida 0,5%

No 1º trimestre os resultados do CCS do Almeida & Irmão foram bastante maus, ver figura 41 em cima. Na base deste descontentamento obtido nas respostas contribuíram sobretudo as falhas nas previsões dos tempos de entrega das viaturas relativos ao mês de Dezembro, que transitaram em alguns casos para 2011, o que causou algum descontentamento nos clientes. Foi um facto que se registou em toda a rede, e um pouco por todas as marcas, devido à forte procura de final de ano. O índice de satisfação da rede cifrou-se nos 72%, o que permitiu à concessão estar dentro dos 5% de desvio que a Toyota Caetano Portugal preconizou para a atribuição da margem variável.



**Figura 42 – Índice Recomendação Concessão 1º Trimestre 2011**

Relativamente ao índice de Recomendação da Concessão (figura 42), este também caiu. No entanto, obteve melhores resultado que o índice de satisfação da compra. Esta discrepância talvez tenha a ver com o facto de os clientes terem percebido as razões que a concessão apresentou para o que não correu tão bem como era esperado.

Almeida & Irmão													
Vendas		Mai 10	Jun 10	Jul-10	Ago-10	Set-10	Out-10	Nov-10	Dez-10	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11
% Índice CCS - questão AS	% Índice CCS	25,0	50,0	50,0	66,7	58,3	87,5	87,5	90,0	52,9	100,0	75,0	100,0
fácil acesso à informação	Pesquisa	50,0	33,3	33,3	80,0	28,6	100,0	100,0	100,0				
tratam-me como um cliente valioso	Bem Vindo	83,3	66,7	55,6	86,7	47,6	85,0	100,0	88,0	85,7	100,0	100,0	66,7
demonstram-me respeito e compreensão	Escolha	58,3	50,0	44,4	89,3	34,1	76,9	100,0	88,0	83,6	100,0	68,8	62,5
ofereçam-me um teste drive	Teste drive	60,0	55,6	37,5	75,0	63,6	68,8	88,9	80,0	75,0	100,0	75,0	100,0
negócio honesto e transparente	Compra	66,7	33,3	33,3	61,5	17,6	64,7	100,0	73,9	79,2	100,0	58,3	66,7
entreguem-me o carro em perfeitas condições	Entrega	75,0	50,0	44,4	83,3	39,0	85,4	94,4	94,4	80,3	100,0	70,8	83,3
telefonem-me	Follow-up	60,0	42,9	40,0	69,2	25,0	76,5	100,0	95,7	79,3	100,0	75,0	100,0
Top25%		70,7	71,5	76,5	71,6	64,6	75,0	78,8	75,2	78,9	65,0		75,0
Média da Rede		59,2	57,1	64,3	64,0	57,5	56,5	60,7	59,9	70,8	75,4	80,3	79,7
Média dos 7 Key Drivers		64,8	47,4	41,2	77,9	36,5	79,6	97,6	88,6	80,5	100,0	74,7	79,9

**Figura 43 – Mapa Evolutivo CCS**

A figura 43 mostra a evolução da concessão nos resultados CCS, onde o índice CCS, que é o mais importante, e está diferenciado a laranja, regista que, apesar de Janeiro ter sido um mês com fracos

resultados, 2011 tem registado melhores resultados, com Fevereiro e Março a registar mesmo os 100% de satisfação na compra por parte dos clientes.

- e) **Formação (0,30%):** Trimestralmente existe pelo menos uma acção de formação para a equipa comercial, ministrada pelo departamento de formação da Toyota Caetano Portugal. Estas formações são finalizadas com um teste efetuado via extranet, nas concessões.

Para se conseguir alcançar os 0,30% de margem, é necessário ter pelo menos 80% de aprovações. Neste capítulo, Almeida & Irmão conseguiu sempre atingir este valor. Para este sucesso contribui o facto de ser dedicada uma manhã à realização dos testes, onde estão presentes todos os funcionários que estiveram presentes na formação, ajudando-se mutuamente na realização dos testes.

- f) **Cliente Mistério (0,50%)** – Cliente Mistério, tal como o nome indica, é um cliente virtual, um auditor contratado pela Toyota Caetano Portugal, que se desloca às instalações da concessão, envia emails, telefona, e que se faz passar por cliente, para avaliar o atendimento da concessão e do vendedor que o atende.

O vendedor tem de estar muito bem preparado, ser auto confiante, e tratar todos os clientes como se de um cliente mistério se tratasse, só assim conseguirá evitar ser surpreendido com uma pontuação menos positiva. Em baixo (tabela 4), pode observar-se o critério para a atribuição da Margem Variável.

Resultado Face à Rede	Margem
$\geq 90\%$ Rede	0,50%
$\geq 80\%$ Média Rede e $< 90\%$	0,30%
$\geq 70\%$ Média Rede e $< 80\%$	0,20%
$< 70\%$	0,00%

**Tabela 4 – Atribuição de Margem Cliente Mistério**

	1º Trim		2º Trim		3º Trim		4º Trim		Média 2010
	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	
Almeida & Irmão	17,4	16,5	18,3	16,4	18,4	16,9	17	18,5	17,4
Rede	16,3	16,4	16,6	16,3	15,4	16,7	15,3	15,1	15,9

**Tabela 5 – Resultados Cliente Mistério 2010**

Os resultados ilustrados acima (Tabela 5) demonstram que existe, por parte dos vendedores, um atendimento bastante personalizado e com profissionalismo, sendo que foi a concessão da Rede Toyota com melhores resultados neste capítulo.

Melhorias: com vista a melhorar este capítulo, e verificar eventuais falhas por parte dos vendedores no atendimento, uma vez por mês um vendedor da concessão vai fazer de cliente perante um colega seu, e também se deslocam a outras concessões de outras marcas, identificando em que locais a qualidade de atendimento é melhor ou pior do que a nossa.

Telefonia	0,00
E-mail	0,00
Viaturas Expostas	20,00
Atendimento	17,00
Apresentação Estática da Viatura	22,00
Produto	11,00
Caracterização do Cliente	5,00
Test-drive	20,00
Retoma	20,00
Negociação	34,00
Follow-Up	19,00
Pontuação global	18,67

**Figura 44 – Resultado Cliente Mistério 1º Trimestre 2011**

Os 18,67 de pontuação global do 1º trimestre (figura 44), constituem o melhor resultado de sempre no que ao cliente mistério diz respeito, e permitiu alcançar os 0,5% que dizem respeito à margem variável para o 2º trimestre.

- g) Viaturas de Demonstração (0,40%)** – Este ponto diz respeito à matriz das viaturas de demonstração. Todos os anos é definida no plano de negócios uma matriz de viaturas

de demonstração fixa, isto é, é definido que se tem de ter sempre um determinado número de carros para *test-drives* e outros fins.

Para alcançar os 0,40% é necessário ter todas as viaturas que fazem parte da matriz disponível para demonstração.

Estas viaturas têm de estar pelo menos três meses disponíveis na concessão antes de serem vendidas, e têm uma validade de doze meses. Isto é, se em doze meses essa viatura não for vendida, terá igualmente de ser pedida outra para a substituir.

A Matriz para Almeida & Irmão em 2011 é:

- 1 Prius
- 1 Auris Híbrido
- 1 Avensis
- 1 Auris
- 1 Yaris
- 1 IQ 1 Verso S
- 1 Urban Cruiser
- 1 Hilux / Tracker

As viaturas de demonstração é uma preocupação constante para a concessão, pois obriga a concessão a desembolsar muito capital, e em alguns dos casos a vender as viaturas perdendo dinheiro. Posto isto, é sempre preciso ter este facto em atenção e fazer contas, para decidir se vale a pena pedir viaturas de demonstração para atingir a margem variável.

Ex. Prático

Se as perspectivas de vendas para o 1º trimestre são de 30 viaturas. Com um preço base médio de 15.000€. A margem variável que se vai buscar relativamente às viaturas de demonstração é de:

$$15.000€ * 0,4\% * 23\% = 73,8€ \text{ p/ viatura vendida}$$

$$73,8 * 30 = 2214€$$

Estas foram as contas feitas em Janeiro, quando o Prius que a empresa tinha de demonstração fez 12 meses, a concessão não tinha cliente para o Carro, e tinha que pedir outro para cumprir com a matriz. Feitas as contas, decidiu-se não pedir outra viatura, pois o valor que se iria perder era relativamente baixo, face ao prejuízo e ao investimento de ter dois carros exactamente iguais, e com um comprador muito específico. Foi feita uma exposição à Toyota Caetano Portugal, a qual, dada a especificidade do carro em questão, atribuiu mais um trimestre para a exposição da viatura, não penalizando a concessão

## NORMAS DESEMPENHO VOLUME

No plano de negócios foi negociado o orçamento para 2011, o qual está detalhado na tabela abaixo. Este orçamento definido pela Toyota Caetano Portugal foi baseado numa quebra de mercado de 15%, e será retificado conforme os resultados da rede, para cima ou para baixo.

	1º Trim.			2º Trim.			3º Trim.			4º Trim.			
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
Prod. Europeia	8	9	10	10	12	16	14	8	13	20	19	18	157
Prod. Nacional	1	1	1	2	3	2	2	3	1	4	3	3	26
Outros	3	5	4	2	6	4	5	3	2	4	7	6	51
<b>TOTAL</b>	12	15	15	14	21	22	21	14	16	28	29	27	234

**Tabela 6 – Orçamento Matrículas Almeida & Irmão 2011**

Conforme ilustrado (Tabela 6), as vendas estão divididas em três tipos: Produção Europeia, Produção Nacional, e Outros. Esta divisão deve-se sobretudo a uma maior conveniência por parte do importador em matricular viaturas de produção europeia e nacional, pois com as europeias não sentem as alterações do câmbio monetário, e da produção nacional, por serem os maiores accionistas da fábrica em Ovar, que produzem os modelos Dyna e Hiace.

**h) Produção Europeia (0,70%):** São considerados para efeitos de matrícula como produção europeia os seguintes modelos.

- ✓ Auris, Auris Bizz, Auris HSD (Híbrido)
- ✓ Yaris, Yaris Bizz
- ✓ Avensis
- ✓ Verso
- ✓ Aygo

São viaturas produzidas na Europa e valem 0,70% de margem (tabela 7). Para atingir os 0,70% de margem é necessário matricular veículos dentro dos números acordados com o importador e com o desvio na rede nesse trimestre.

Resultado	MARGEM
< 80%	0,00%
80 a 84%	0,20%
85 a 89%	0,30%
90 a 99%	0,50%
>=100%	0,70%

**Tabela 7 – Margem Variável Produção Europeia**

**Produção Nacional (0,70%):** São considerados para efeitos de matrícula como produção Nacional os seguintes modelos.

- ✓ Dyna
- ✓ Hiace

São viaturas montadas em Portugal, e valem 0,70% de margem (tabela 8). Para atingir os 0,70% de margem é necessário matricular veículos dentro dos números acordados com o importador e com o desvio na rede nesse trimestre.

Resultado	MARGEM
< 80%	0,00%
80 a 84%	0,20%
85 a 89%	0,30%
90 a 99%	0,50%
>=100%	0,70%

**Tabela 8 – Margem Variável Produção Nacional**

**Produção Outros (0,40%):** São considerados para efeitos de matrícula como produção "Outros" os seguintes modelos.

- ✓ Prius
- ✓ Hilux
- ✓ Urban Cruiser
- ✓ Verso S
- ✓ IQ
- ✓ Corolla Sedan
- ✓ Land Cruiser
- ✓ Rav4



São viaturas que têm como origem países que não fazem parte da União Europeia, sendo Japão, Turquia e África do Sul, são alguns desses exemplos. Devido a possíveis diferenças no valor do Euro face ao valor da moeda nesses países, a margem atribuída para estes modelos (Tabela 9), só pode atingir os 0,40%.

<b>Resultado</b>	<b>MARGEM</b>
<b>&lt; 80%</b>	<b>0,00%</b>
<b>80 a 84%</b>	<b>0,10%</b>
<b>85 a 89%</b>	<b>0,20%</b>
<b>90 a 99%</b>	<b>0,30%</b>
<b>&gt;=100%</b>	<b>0,40%</b>

**Tabela 9 – Margem Variável Produção “Outros”**

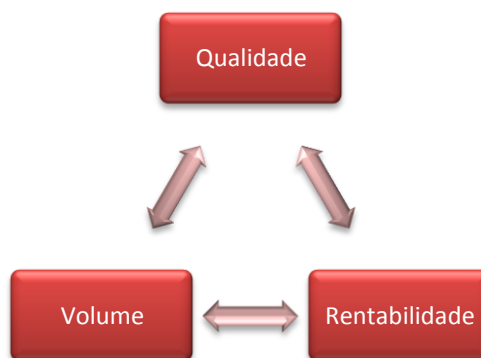
### **3.6. Estratégia Comercial**

Face à Crise económica que Portugal está a viver, mais do que nunca é necessária uma estratégia comercial bem vincada, e com objectivos claros. E o grande objectivo é reestruturar a organização comercial da empresa, criando uma estratégia comercial para que a empresa consiga alcançar os números propostos pelo importador, e ser rentável.

Seguindo a filosofia Toyota Way, dialogou-se com todas as pessoas afectas ao departamento comercial, bem como com a direcção da empresa, e foi diagnosticado que:

- Não existem indicadores de gestão de vendas suficientes;
- Reuniões periódicas são pouco produtivas;
- Existe um deficiente acompanhamento da chefia de vendas;
- Planeamento de actividade diária, por parte dos vendedores, praticamente não existe;
- Gestão de tempo é pouco eficaz;
- Inexistência de informação detalhada dos negócios (fraca utilização do programa informático);
- Dificuldades na organização, e realização de acções de Marketing Operacional, de prospecção e de telemarketing;
- Sistema de Comissionamento inadequado;

Face ao que me foi proposto inicialmente, e do resultado do diagnóstico, existe, de facto, a necessidade de criar um Projecto Estratégico, que vise consolidar os métodos e técnicas comerciais. Este projecto será orientado por três eixos estratégicos (figura 45):



**Figura 45 – Eixos Estratégicos Comerciais Almeida & Irmão**

**Qualidade:** Visa Gerir, de forma eficaz a relação com o cliente, alcançar a completa satisfação.

**Volume:** Continuar a dar suporte ao volume crescente de vendas.

**Rentabilidade:** Controlar e desenvolver níveis mais elevados de rentabilidade.

Este projecto, juntamente com os três eixos estratégicos, tem como **objectivo:**

➤ **Organizar a equipa**

- Implementar e animar os espaços da dinâmica nas vendas, através de instrumentos didácticos, com ligação directa à realização de vendas.
- Maior rigor nos dossiers de venda – Uniformizar os dossiers de venda e seus mecanismos, mapas de seguimento de negócio, relatório de actividade diária, Indicadores de Gestão, etc.

➤ **Animar equipa**

- Animar/ implementar rotinas na atividade do chefe de vendas, assim como reimplantar mecanismos de funcionamento e prospeção. Ações pró-ativas – Operações de Prospeção e seguimento das mesmas.

Orientado pelos três eixos estratégicos (Qualidade, Rentabilidade e Volume), a primeira grande medida passou por **rever o sistema de comissionamento da equipa de vendas**. Este sistema consistia no seguinte:

**Vendedor:**

Salário Base + Isenção de Horário + Subsídio de Alimentação + Combustível + Telemóvel + COMISSÕES

As comissões consistiam num valor fixo que dependia de viatura para viatura, conforme o preço base do mesmo, independentemente da margem libertada, e caso atingissem doze matrículas no final de cada trimestre, os vendedores recebiam um prémio. Existia ainda um valor definido por tabela por cada financiamento vendido.

Se o valor fixo que os vendedores recebiam era justo, já o sistema de comissionamento estava desajustado, pois os vendedores faziam descontos grandes e alguma das vezes a margem libertada era bastante reduzida. Posto isto, todos concordaram em rever o sistema de comissionamento. Realizaram-se contactos com várias concessões de forma a encontrar um sistema justo e motivador para todas as partes.

**Política de Remunerações por Objectivos**

Uma política de remunerações por objetivos ocorre quando existe por parte da entidade patronal a atribuição de uma contrapartida pela contribuição prestada pelos funcionários para alcançar determinados resultados.

Para esta política ter sucesso, é necessário:

- Ser aliciente e motivadora para os funcionários.
- O critério para atribuição tem que se basear no desempenho individual e na sua contribuição para atingir os resultados propostos.
- Haver sintonia com os objectivos estratégicos da empresa.
- Possuir coerência nos componentes da política de remuneração.

No entanto, é necessário ter sempre em conta a cultura da empresa, e a personalidade de cada funcionário. Para que o sistema seja o mais eficiente possível, é importante:

- Atrair e reter os melhores funcionários. Um sistema de recompensas justo e aliciente premeia sempre os mais produtivos, faz com que os que já estão na empresa se sintam valorizados e persigam constantemente novos objectivos, e ao mesmo tempo atrai funcionários de fora da empresa, podendo surgir mais-valias.
- Definir Hierarquias – O plano de remunerações reforça os níveis de hierarquia numa empresa, e podem levar até a uma definição natural hierárquica.

- Cultura Organizacional. O facto de este sistema ser motivador “materialmente” para os funcionários, faz com que estes vejam a empresa quase como deles, definindo estratégias e procurando inovar, para conseguir mais ferramentas para chegar aos resultados pretendidos, ajudando a empresa a construir uma cultura organizacional.

A verdade é que o sistema de comissionamento não estava em sintonia com os objectivos da empresa, nem eram coerentes, pois não fazia sentido um vendedor receber a mesma comissão, quer vendesse um carro à tabela, quer desse o desconto todo. Partiu-se , então, para o seu reajustamento.

#### 1) Salário Base + Isenção de Horário + Subsídio de Alimentação + Gasóleo + telemóvel

No que diz respeito a estes parâmetros, os três primeiros não podem ser alterados, pois por lei têm que ser atribuídos, e é também um prémio pela disponibilidade em trabalhar a qualquer hora e a qualquer dia.

Relativamente ao combustível e ao telemóvel, o *plafond* é sempre discutível, pois depende muito da acção e do trabalho do próprio vendedor. No entanto, foi decidido também não fazer alterações nestas duas componentes.

#### 2) Comissionamento

Na parte do comissionamento, foi tudo alterado. As comissões passaram a ser mediante a margem libertada, dependendo também do modelo vendido, e deixou de haver prémio trimestral, passando a existir um prémio mensal, com um valor fixo por viatura, mediante o alcance do objectivo.

No entanto, a quando da execução desta análise de comissionamento, surgiu um problema. O sistema de comissionamento não podia ser o mesmo para as viaturas usadas, pois o Chefe de Usados alertou para o facto de haver viaturas que entraram a um preço de mercado mais baixo do que outras e são facilmente vendáveis, e existem outras que já estão há anos em stock, e que já terão de ser vendidas num valor abaixo do custo para a empresa. Alertou também para o facto de ser obrigado a dar garantia, e deu o exemplo de hoje um vendedor vender um carro que dá 2.000€ de margem, e daqui a 3 meses essa mesma viatura poder ter que levar um motor novo.

Ao mesmo tempo que se discutiu este paradigma, e de como definir o melhor sistema para as viaturas usadas, surgiu então a ideia:

**“E porque não criar uma equipa de vendas para novos e outra para usados?”**

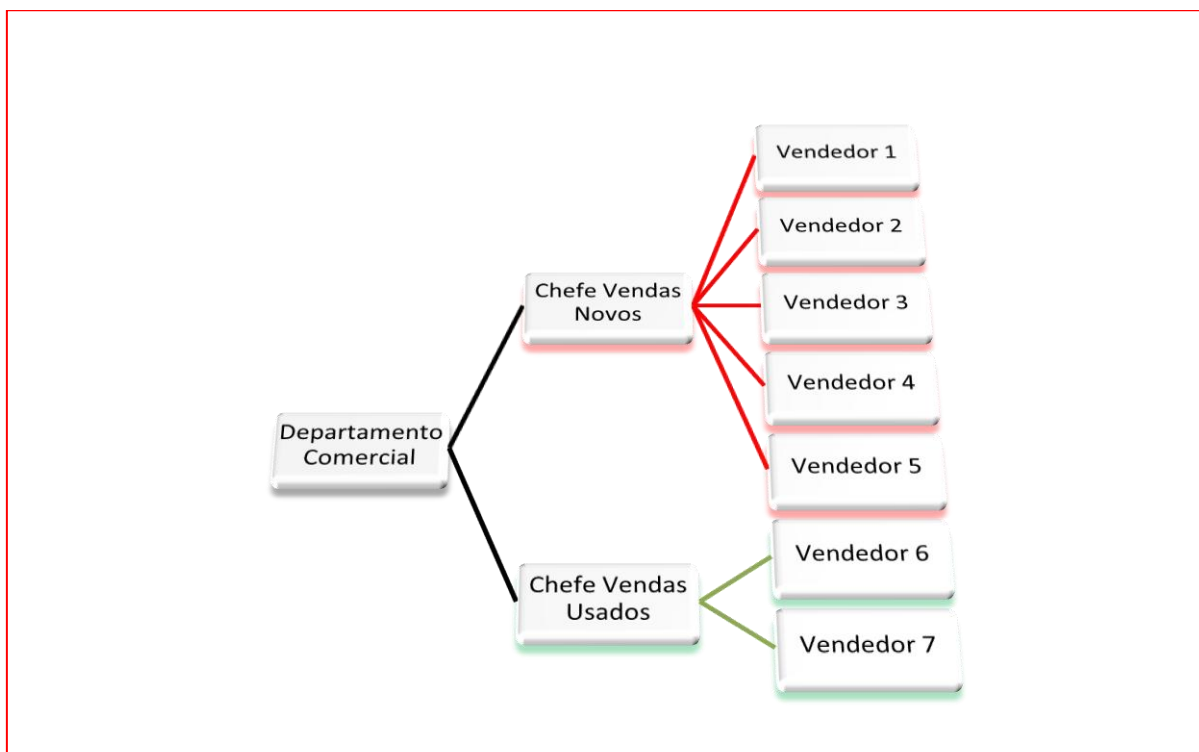
A ideia foi do agrado de ambas as chefias, pois existiam vendedores mais vocacionados para vender novos e outros para vender usados. Já para não falar no facto que frequentemente se perdiam vendas, por o vendedor inclinar o cliente para a venda que lhe fosse mais conveniente na altura, o que levava muitas das vezes a perder o negócio.

### **Reestruturação da Equipas de Vendas:**

Antes de definir o sistema de comissionamento, surgiu então a necessidade de reestruturar a organização da equipa de vendas, e do seu funcionamento.

Foi, então definido:

- 1) Criar uma equipa de vendas para novos e outra para usados (figura 46).
- 2) Passar a estar de serviço um vendedor para clientes de viaturas novas, e outro para viaturas usadas. Sempre que, por exemplo, um vendedor de novos atender um cliente, e na conversa perceba que procura uma viatura usada, deve passar o cliente ao vendedor de usados de serviço e vice-versa.
- 3) Criar um sistema de comissionamento diferente para as duas equipas de vendas.



**Figura 46 – Organograma Departamento Comercial Almeida & Irmão 2011**

## Sistema de Comissionamento Criado:

### a) Para viaturas Novas

Paga aos vendedores uma % sobre a margem libertada:

#### Menos 4 contratos:

Aygo, IQ Gasolina	5%
IQ Diesel, Yaris, Auris, Avensis, Verso	6%
Rav 4, Land Cruiser, Prius, hilux, Hiace, Dyna	8%

#### 4 e 5 contratos:

Aygo, IQ Gasolina	6%
IQ Diesel, Yaris, Auris, Avensis, Verso	8%
Rav 4, Land Cruiser, Prius, hilux, Hiace, Dyna	10%

Paga ainda 75€ p/viatura

#### 6 e 7 contratos:

Aygo, IQ Gasolina	8%
IQ Diesel, Yaris, Auris, Avensis, Verso	10%
Rav 4, Land Cruiser, Prius, Hilux, Hiace, Dyna	12%

Pagam ainda 90€ por cada viatura.

#### 8 a 10 contratos:

Aygo, IQ Gasolina	10%
IQ Diesel, Yaris, Auris, Avensis, Verso	12,5%
Rav 4, Land Cruiser, Prius, Hilux, Hiace, Dyna	15%

Pagam ainda 100€ por cada viatura.

#### 10 ou mais contratos:

Aygo, IQ Gasolina	12,5%
IQ Diesel, Yaris, Auris, Avensis, Verso	15%
Rav 4, Land Cruiser, Prius, Hilux, Hiace, Dyna	17,5%

Pagam ainda 100€ por cada viatura.

### b) Comissão nas Viaturas de Demonstração

IQ, AYGO	75€
Auris, Yaris, Corolla	100€
Avensis, Prius, RAV 4	175€

**c) Comissão nas Vendas de Usados**

Até 2 Viaturas	75€
3 a 4 Viaturas	100€
5 a 6 Viaturas	150€
7 ou mais	175€

**d) Comissão nas Vendas de TVCs**

Até 2 Viaturas	75€
3 ou mais	100€

Venda Usados Trimestre = 15 viaturas                      Prémio 500€

**Financiamentos**

- 3 Financiamentos mensais: 10%
- 4 Ou mais: 15%

Os Vendedores de Viaturas Novas ficaram assim com um sistema de comissionamento sobre a margem libertada. Mediante o volume de vendas alcançado existe um prémio mensal por viatura vendida, bem como a própria percentagem da margem variável se altera. Os vendedores de viaturas novas, além das viaturas novas também contam para os seus objectivos as viaturas de demonstração.

Os Vendedores de Viaturas usadas ficaram com um sistema de comissionamento semi-fixo, pelas razões explicadas anteriormente, a margem libertada de um carro usado é sempre incerta, e existem carros que já estão há muito tempo no stock que não vão dar margem positiva, mas que interessam vender mais do que os outros. A comissão é apenas variável consoante o volume de vendas atingido no mês, existindo ainda um bónus trimestral de volume. Os vendedores de viaturas usadas, além das viaturas usadas do stock de Almeida & Irmão, contam para o objetivo com as viaturas TVC'S (Toyota Valor Certificado), que são viaturas provenientes de Rent-a-car, e financeiras, que estão à consignação pelo importador Toyota Caetano Portugal.

No que toca aos financiamentos, a comissão deixou de ser fixa, e passou a ser também uma percentagem sobre a margem libertada na venda da viatura, dependendo do número de financiamentos efectuados.

### 3.7. Modelo Funcional de Vendas

Por muito motivador e apelativo que seja um sistema de remunerações, e esteja bem organizada uma equipa de vendas, é necessário definir um modelo funcional de vendas, por onde os vendedores e o chefe de vendas se guiem.

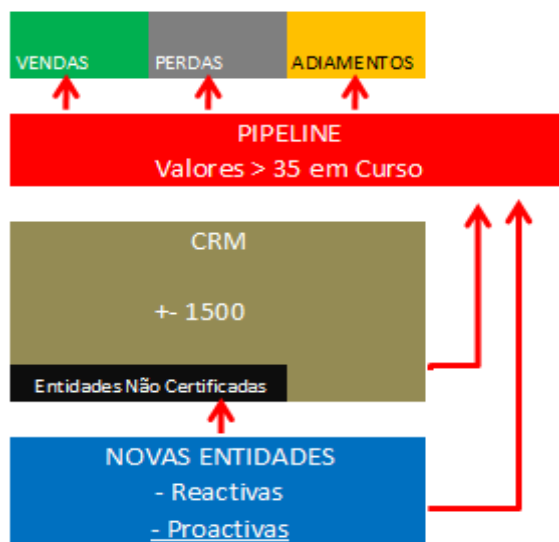


Figura 47 – Modelo Funcional Venda Almeida Irmão

O modelo funcional de vendas do Almeida & Irmão (figura 47), centra-se sobretudo no Pipeline.

#### O que é o Pipeline?

Pipeline, é um conceito usado no mundo comercial, que significa funil de vendas. Esta dinâmica, passa pelo controlo regular do Chefe de Vendas dos negócios em curso, que as equipas de venda têm num determinado momento, como forma de atingir os objectivos de vendas e atingir eficazmente as previsões de encomendas.

Está assumida na Toyota uma taxa de perda de 3,0 (por cada venda fechada, 3 negócios perdidos), e um tempo médio de 45 dias para um negócio. Para se atingir um objectivo de 5,0 vendas mensais um vendedor deve ter no pipeline em média 22 entidades. Daí que o primeiro grande objectivo da nossa equipa é aumentar o volume de entidades no pipeline.

#### Alimentar o Pipeline

Existem duas formas de alimentar o *Pipeline*, por CRM, ou por Novas Entidades. CRM, *Customer Relationship Management* diz respeito a todas as entidades que estão atribuídas ao vendedor para trabalhar, que no passado ou no presente tem alguma ligação comercial com o cliente, clientes que adquiriram viaturas no passado, clientes da oficina, ou simplesmente potenciais clientes que já foram contactados por alguém da empresa. Novas Entidades, dizem respeito a todos os contactos novos que surgem ao vendedor, visitas a empresas (PROACTIVA), ou clientes novos que visitam o showroom (REACTIVA). Quanto mais Clientes de CRM se acompanhar e Novas Entidades se criarem, maior é a probabilidade de entrarem negócios em Pipeline (em Curso), depois de estarem em curso existem 3 caminhos possíveis, a concretização da Venda ( que é o que alimenta a concessão e os vendedores), Perda ( Quando o cliente compra outra marca, compra usado, ou



compra Toyota mas noutra concessão), ou Adiamiento ( Quando o cliente decide por algum motivo adiar a compra).

Com a crise, e tendo em conta que o que está definido para Almeida & Irmão é uma quebra a ronda os 15%, para manter os seus números um vendedor terá de aumentar um pouco mais os negócios em pipeline, talvez para os 35, ou seja, deve fazer um trabalho de prospecção e de CRM exaustivo, para entrar com o máximo de negócios em curso.

### **Gestão Pipeline**

O pipeline é importante para controlar a origem dos negócios, as Vendas, os Adiantos (definir de imediato um próximo passo), mas sobretudo para controlar as perdas (quantos negócios perdemos? Para quem? Porquê?). Para isto é necessário haver rigor na documentação: Registrar Vendas, Adiantos, Perdas.

### **Controlo do Pipeline**

A Toyota disponibiliza a todas as concessões um programa através de extranet, denominado Sales View (figura 48). Este programa serve para quando um negócio entra em pipeline, o vendedor criar uma ficha de gestão do negócio, onde tem todos os modelos Toyota, equipamento, bem como o preço, e a margem libertada. Além disso o vendedor é obrigado a preencher uma série de dados, tais como origem do negócio, próximos passos, previsão de fecho e fase do negócio, que vai exportar uma agenda para o seu Outlook. Esta ferramenta é útil para o vendedor gerir as oportunidades de negócio, mas também para o chefe de vendas gerir os negócios da equipa de vendas e fazer um controlo mais rigoroso. Serve para o chefe de vendas analisar se o vendedor tem muitos ou poucos negócios em curso e analisar os motivos para tal. Este programa permite ainda fazer uma previsão de vendas mais rigorosa, bem como retirar os dados estatísticos que podem ser úteis para melhorar o desempenho da equipa de vendas

Ficha de Gestão

Gerir Oportunidades

Oportunidade

Gerir Contactos


Backoffice


Relatórios

Painel de Controlo

PAI

Agenda


**Sales View**


 Para efectuar alterações sobre este pedido por favor crie uma cópia primeiro.

**Informação do cliente**

Nome	Ascensão Costa e Filhos,Lda		
NIF			
Morada	Maia		
Email			
Contacto tel. 1	965709546	Contacto tel. 2	


**Origem**

Origem	Cliente Recompra
--------	------------------

**Modelos**


HILUX	Hilux 4x2 CE CH+PM
	ABS
	Diferencial traseiro autoblocante
	Espelhos retrovisores exteriores manuais em preto

**Estado do negócio**



Negócio em Auto Aprovação

**Estado do registo**



Pedido de Informação

**Financiamento**

clique no botão mais para adicionar financiamento

**Acessórios**

Acessório	Preço
-----------	-------

**Análise Rentabilidade Negócio**

		Proveito	Custo	Margem
Preço Base	6.43%	15663.38	14535.10	1128.28
Desconto Frota		391.58	783.17	-391.58
Assistência em Viagem / Eurocare	0.00%	0.00	0.00	0.00
Extracare (2 anos/60.000Km)	0.00%	0.00	0.00	0.00
Pintura Metalizada	0.00%	0.00	0.00	0.00
Despesas	0.46%	700.00	618.76	81.24
Ofertas	0.00%		0.00	0.00
Margem retida no negócio				817.94
				4.66%
Comissão Mg Liber 0%				0.00

Figura 48 – Imagem Sales View

## Dossier de Vendas

Dos instrumentos utilizados pelos vendedores na negociação e que constituem o dossier de vendas, destacam-se alguns que podem ser fundamentais para o sucesso da negociação, são eles a ficha de *Test-Drive*, de Pedido de Informação e Mini Pedido de Informação.

### Ficha *Test-Drive*

O *test drive* é um momento fundamental na dinâmica da negociação, representando o primeiro momento da posse mental do veículo pelo Cliente. Quando bem utilizado, o instrumento “*Ficha Test Drive*” pode funcionar como um aliado do vendedor ao nível do fecho.

Foi elaborada uma ficha de *test drive* (**ver anexo 1**) que deve ser preenchida pelo Cliente após o mesmo, e que deve ser registada no Sales view pelo vendedor após este a preencher.

### Pedido Informação e Mini Pedido de Informação (PI e Mini PI)

São instrumentos que formalizam a relação com o Cliente e onde o vendedor regista as informações que julga necessárias.

Para utilizar em situações de grande fluxo, como por exemplo em Feiras ou Exposições”, para qualificação rápida do Cliente, destacamos o mini-PI.

### 3.8. CRM

**CRM** (Customer Relationship Management) e Entidades Não-Certificadas (**ENC**) correspondem a uma das fases do Modelo Funcional de Vendas cujo objectivo é permitir que os vendedores possam, a partir dele (**CRM**), alimentar o seu pipeline de forma pró-activa, pelo tipo de seguimento que vão fazendo dos seus clientes efectivos e potenciais.

Tudo o que se faz ao cliente é para que na hora da verdade se lembre de nós, envolvendo-nos no negócio.

Ou seja, podemos demorar anos a “trabalhar” um (potencial) cliente. Enquanto o fazemos, devemos ter sempre a expectativa de que, um dia, quando ele pensar comprar, irá encarar-nos como uma possibilidade.

#### **Número de Entidades Ideal:**

Clientes Almeida & Irmão = 60 (Objectivo Vendas) X 5 (Anos do Ciclo de Fidelização) = 300

Clientes perdidos para Concorrência = 300 X 4 (Taxa de Perda) = 1200

**TOTAL = 1200 + 300 = 1500**

- Para que atinja o seu objectivo de vendas, um vendedor deve ter aproximadamente 1500 Entidades na sua Base de Dados!
- Valor este para o qual nos deveremos aproximar.

**Relação Sigma & CRM:** O Sigma é uma ferramenta fundamental que deve ser utilizada para gerir a relação que mantemos com o Cliente ao longo do ciclo de troca. É a ferramenta de CRM Master e contempla todas as Entidades a Gerir. É a verdadeira Base de Dados. O seu controlo deve ser uma grande prioridade, tudo passando pelo conceito de Certificação de Entidades.

**Entidades Certificadas:** Para que uma Entidade entre na base de dados deve estar o mais completa possível, não nos interessando “lixo”. No entanto, trabalhamos numa lógica de Base de Dados Progressiva: “progressivamente” vamos recolhendo os dados dos nossos Clientes, de forma a que possamos conhecê-los cada vez melhor.

Uma Entidade está Certificada se contiver, pelo menos, os seguintes campos registados:

- Nome (pelo menos Nome e Sobrenome)
- Morada completa ( para correspondência)
- Telefones de contacto ( TLM, Telefone Fixo).
- Viatura que possui: Marca – Modelo e Mês/Ano
- Data do próximo Contacto e Objectivo.
- Data de quando prevê entrar em negócio (um dos campos do Sigma pode ser utilizado para esta data. Não nos interessa a frase “Não compra para já”, mas sim, Início, da Compra em dia –mês –ano).

**Entidades Não Certificadas:** Se o vendedor tem dados de um “potencial Cliente” mas estes estão incompletos e o cliente não está para comprar nos próximos tempos (ou seja não está “NEGÓCIO EM CURSO”), o vendedor coloca este cliente/ Entidade na folha ENC (Entidade Não Certificada) do MSN. Percebemos o risco deste registo, pois pode fazer com que os vendedores coloquem aqui muitas entidades.

Cabe ao Chefe de Vendas auditar este atributo:

- ✓ Quantos clientes estão neste atributo?
- ✓ Há quanto tempo?
- ✓ E, sobretudo, controlar e motivar os vendedores para que estes certifiquem entidades, de forma a tirarem o cliente de ENC para o SIGMA, mas com os dados completos.

### **Forma de ser trabalhado**

Semanalmente é definida uma lista de clientes, que fazem parte da base de dados da empresa, que o vendedor deve visitar para se dar a conhecer (se for o caso), saber se o cliente necessita de algo, mas, sobretudo, visa qualificar o cliente.

Como definir os clientes a visitar pelo vendedor?

O Modelo que criei para a prospecção, visou sobretudo a visita a empresas. No momento actual, é natural o consumidor privado estar mais renitente e ter mais dificuldades no acesso ao crédito, sendo que os nossos olhos se devem virar sobretudo para as empresas, pois precisam das viaturas para trabalhar.

Sendo assim, definiu-se uma estratégia de CRM e de Prospecção:

1- Definiu-se o mapa territorial da equipa de vendas. (figura 49)

#### Critério

- ✓ Distribuição de Vendas
- ✓ Zona de Residência
- ✓ Zona laboral Anterior
- ✓ Exclusão de Partes



Figura 49 – Mapa Territorial Equipa de Vendas

## 2- Definiu-se o tipo de clientes a visitar pelos vendedores.

Janeiro a Março – Elaborou-se uma listagem de clientes a visitar, exemplo figura 50, com vista à dinamização de vendas do modelo Hilux, e de carros para escolas de condução, percorrendo sobretudo os clientes que temos desses modelos nos concelhos do distrito de Aveiro, e visitando novas entidades nas zonas por onde desenvolvem a sua actividade.

Plano de Acção a 24 - 28 Janeiro					
	24 - Segunda-Feira	25 - Terça-Feira	26 - Quarta-Feira	27 - Quinta-Feira	28 - Sexta-Feira
08:00					
	<b>Arouca</b>	<b>Arouca</b>	<b>Urrô</b>		<b>Várzea</b>
09:00	REUNIÃO	Construções Amorim & Filhos Lda Cooperativa Agrícola Arouca	REUNIÃO		Afonso Malheiros LDA Arougas - Armaz Instal Gas Lda Filipe Teixeira Soares Pina & Brandão Lda António Dias & Filho Arouplas Plasticos Tecnicos Britotflex - Industria de Colchões
10:00	Afonso Pinho Duarte Alumiminas	Correia Pinho & Pinho Fernando Pinho Brandão	António Manuel Pinho Teixeira Carlos Santos Fernandes		
11:00	Antonio Almeida Gonçalves Asooc Agricultores concelho arouca	Fernando Rocha Construções Fernando Rosa	Construções Ernesto Gonçalves Jesus Lda Indústria de Madeiras Os Rivães		
12:00	Lamarç Carpintaria Marcenaria Arouca	Jose Augusto Sousa Amorim Lda		Stand	
13:00	1h 30min Almoço	Almoço	1h30m Almoço	Almoço	Almoço
14:00	Carlos Fernandes Mendes & Fós Lda Carlos Pinto Lda (Florestcorte)	Jose Marques Rocha Jose Saavedra Pinho	<b>Rossas</b> Carpintaria Marcenaria Tavares		Notil Novidades e Utilidades Electricas Lda Perfinox Indústria Metalurgica Fernando Rocha Gonçalves Lisoaz Automatiz Comerc Maquinas Pinho & Paiva Lda Sorrases Fabricação de Calçado Valdemar Sousa Moreira
15:00	Carlos Sousa Lda Cervejaria Romana	Pinofil Pinho Noites & Filhos Lda Santos Duarte & Dias	Construções Alberto J Costa Lda Maximino Almeida Fernandes & Filhos Lda		
16:00	Clinica Veterinaria de Arouca	Valente & Moreira Lda	Oscar Almeida Gomes Terraplanagens de Arnaldo Martins Ferreira &		
17:00	Novas entidades		Novas Entidades		
18:00				Stand	

Figura 50 – Agenda e Listagem de Clientes a Visitar pelo vendedor

## 3- Minimização dos custos de combustível.

Para que os custos de combustível sejam minimizados, e como existe uma zona territorial afeta a cada vendedor, sempre que se desloca para uma certa localidade, ou freguesia, à procura de um cliente, o vendedor passa o resto do dia a fazer prospeção por essa zona. Para além de consumir menos combustível, o número de empresas que visita é maior.

#### 4- Elaboração das fichas de operação a empresas (CRM / Prospecção) (Ver anexo 2)

Sempre que um vendedor entra em contacto com o cliente, deve ter a ficha elaborada para esse efeito junto a ele, de modo a que qualifique bem a empresa, e não deixe acumular trabalho para o final do dia.

Entregar as fichas de operação a empresas à telefonista, que está responsável por carregar a informação no sigma, e que entrega as fichas com conteúdo mais interessante ao chefe de vendas, compiladas num ficheiro em Excel, como exemplo abaixo (figura 51).

EMPRESA	Freguesia	Morada	Contacto	Viatura Actual	KM's	Ano Viatura	Actividade	Prev. Negocio	Proximo Passo	Revisões	Observação
Irmãos Tavares Lopes Construções Lda	Argoncilhe	Rua Calvario, 112	227 452 854	Corolla	83.465	2003		90 dias	15 Fev.	A. Irmão	Vai comprar viatura para a filha - Yaris
Américo Pinto Silva	Fiães	Grandal Fiães, 4505-323	227 630 039	Hiace	215.000	2000					Ficou de Passar no Stand
António Silva Fontes Lda	Fiães	R. Camilo Castelo Branco, 79, 4505-248	227 642 187	Dyna	35.000	2009	Mat. Construção	1mes	Fevereiro		Vai trocar 306 por avensis
António de Barros Presa e CA Lda	Nog. Regedoura	Av. S. Cristóvão, 2296	227 640 096	Star Van, Dyna 1990			Serração	Fev.	Em curso	Oficina Gaia	Vou apresentar proposta p/ Dyna 150
Drogaria Nogueirense, Lda	Nog. Regedoura	Rua do Moinho	227 643 826					1 ano	Final Ano		Viatura Usada. Passei Vitorino
Álvaro Silva Pinto Construções Lda	Vale		256 926 187	Dyna	115.000	2005		Fev.	Início de Fev.		Se ficar c/ 1 trab. Em Fev.. Vai comprar uma carrinha em Março, pois fica com serviço para 2 anos

**Figura 51 – Compilação da informação das fichas de operação a empresas**

- 5- Todas as segundas-feiras, é entregue um mapa de contactos efetuados pelo vendedor ao chefe de vendas, pela telefonista, para que o chefe de vendas controle o número de visitas efectuadas por estes, saber se estão a trabalhar muito ou pouco, e se estão a trabalhar bem ou mal.

#### Diferença entre CRM e Pipeline

CRM, é o acompanhamento da relação com o cliente, o CRM é a alimentação da relação entre o cliente e o vendedor. Quando o Cliente passa para negócio, deve ser feita uma anotação no SIGMA, que o cliente entrou em negócio, e passa a ser gerido no Sales View, após concluir a negociação, deve voltar ao SIGMA e fazer a anotação de Venda, Perda, ou Adiamiento, conforme seja o caso.

### **3.9. Mecanismos de Regulação da Equipa de Vendas**

Depois de definida toda a estrutura de vendas, bem como o sistema de comissionamento, tornou-se importante desenvolver instrumentos que ajudem o Chefe de Vendas a estabelecer a dinâmica que permite aos vendedores regularem a sua própria actividade (pipeline), com vista ao cumprimento dos objectivos de vendas negociados (orçamento 2011).

**“Tudo aquilo que não pode ser medido... Não pode ser gerido!” (Kaplan)**

#### **Princípio da Responsabilização**

O vendedor planeia o seu dia... relatando ao Chefe de Vendas o que faz e porque o faz, numa lógica de transparência!

Ao Chefe de Vendas cabe fazer um *coaching* activo!

Para quê a criação de mecanismos de regulação?

#### **Um duplo objectivo:**

- Ajudar os vendedores a organizar o seu trabalho, de forma a que possam atingir os seus objetivos e reduzir o desvio face ao orçamento.
- Ajudar a empresa a cumprir com o orçamento.

#### **Cinco conceitos-chave**

- 1) Tudo começa com a recolha de Indicadores (IVG vs IVI;  $\Delta 1$  vs  $\Delta 2$ )
- 2) A negociação do Plano de Acção Individual (PAI)
- 3) A Convenção
- 4) O Relatório de Actividades Diário (RAD)
- 5) O RoadMap (RM)



Abordemos em detalhe cada um deles:

### 1) Tipo de Indicadores

Falamos dos seguintes indicadores (figura 52):

Sigla	Descrição	Observações
<b>IVG</b>	Indicador de Vendas Geral	Conjunto de indicadores que compõem o Quadro de Gestão
<b>IVI</b>	Indicador de Vendas Individual	Conjunto de indicadores ao nível individual, por vendedor
<b><math>\Delta 1</math></b>	Desvio Individual do Vendedor face ao resultado médio da equipa	Desvio de cada vendedor – IVI – relativamente à média – IVG.
<b><math>\Delta 2</math></b>	Desvio Individual do Vendedor face ao seu Compromisso Individual	Desvio de cada vendedor – IVI – relativamente ao seu compromisso - Objectivo

**Figura 52 – Indicadores de Gestão de Vendas**

### 2) Plano de Acções Individual – PAI

Negociação entre o Chefe de Vendas e o Vendedor, que resulta no compromisso pessoal (escrito) deste último com a acção, no sentido de melhorar o seu desempenho em alguns eixos críticos.

O grande objectivo é desenvolver nas equipas o Princípio do Planeamento:

- Avaliar... Medir...
- Planear... Assumir o compromisso...
- Fazer o percurso...
- (Re)Avaliar...

Dois tipos de objectivos a ter em conta na negociação do PAI:

- Quantidade – Indexado ao Modelo Funcional de Vendas – Aumentar o volume
- Qualidade – Indexado ao Modelo Comportamental (Técnicas de Venda)
- Melhorar a forma – Melhorar continuamente a forma de desempenho.

### **Objectivos de Quantidade – Indexado ao Modelo Funcional de Vendas (figura 47)**

- Objectivos que podem constar do PAI (Plano de Acção Individual) são sempre quantitativos e devem ser definidos em função das vendas.
- Grandes variáveis do RAD (Relatório de actividades diário) como instrumento de Auto Regulação do PAI.

Vendas - Primeira e grande Variável do Orçamento do Vendedor.

Pipeline - Para vender mais, aumentar número de Entidades.

Ex. Se o valor médio de entidades no primeiro trimestre é de 15 e o ID está 60% abaixo do objectivo, deve-se apontar para acima de 20 entidades.

**CRM**– O nosso grande património e as entidades que um dia irão para o Pipeline. Devemos ter na BD valores acima de 1500 (F+C). O PAI deve traduzir o valor crescente Indexado ao TERRITÓRIO nas NOVAS ENTIDADES, com comunicação pelo menos 1 vez ano.

**ENC** – A controlar, com valores abaixo de 5% das Entidades no CRM

**NOVAS ENTIDADES** - Objectivos da Prospeção. Novas Entidades Indexadas ao Território ou outro critério. Mas sempre em Pró-atividade.

### **Objectivos de Qualidade – Modelo Comportamental (Técnicas de Venda)**

- Os PI's...
- Os Test Drives...
- As retomas a avaliar...

Todos estes elementos são variáveis de qualidade, embora apareçam no PAI sob a forma de quantidade. Como variável de Qualidade, instrumentos de eficiência, a sua execução deve ser de 100%.

**Pipeline** – Melhorar... Técnicas de Negociação e de Fecho

**CRM** – Melhorar... Técnicas de Fidelização e Seguimento de Clientes, Relação Cliente (CRM) e Técnicas de Telemarketing

**ENC** – Melhorar... Técnicas de Venda e Comunicação para Qualificar “em conforto” o potencial Cliente e não alimentar o desabafo: “ Cliente sem interesse” Ou “Há clientes que não fornecem os dados” ou “Não consegui sacar os dados do cliente”.

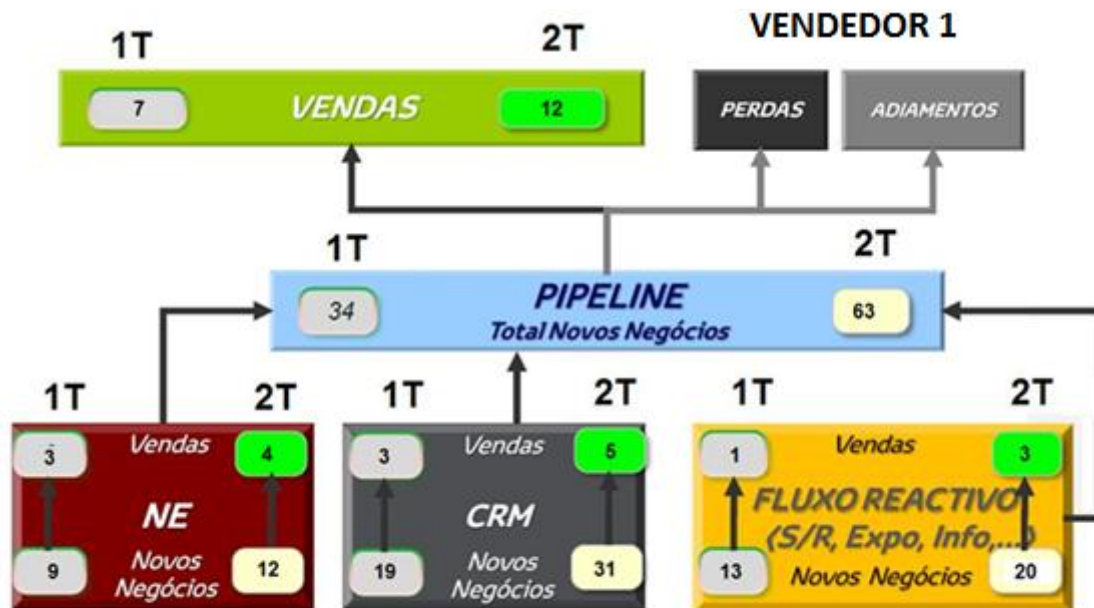
**NOVAS ENTIDADES** – Melhorar... Técnicas de Prospecção Telefónica e no Terreno. Hoje em dia acrescentando ainda outra: a “Afetação de Entidades” (Clientes de um ex-vendedor).

**Variáveis que afetam a negociação do Plano de Acções Individual (ver figura 53)**

	Quantidade “Quantas...”	Qualidade “Como...”
VENDAS / PERDAS	Vendas Indexadas ao MIX. Controlar perdas, sobretudo as ligadas ao desempenho pessoal	
PIPELINE	Crescerá para valores acima de 25 a 30 por vendedor	Melhorar... Melhorar... Técnicas de Negociação e de Fecho
CRM	Número de Entidades na BD a crescer. Acima de 1500 por vendedor	Melhorar.. Melhorar... Técnicas de Fidelização e Seguimento de Clientes, Relação Cliente (CRM) e Técnicas de Telemarketing, etc
ENC	Entidades Não Certificadas e a caminho da Base de Dados.  Número de ENC's não deve ser superior a 5% do número total de entidades na BD	Melhorar... Melhorar...Técnicas de Venda e Comunicação para Qualificar “em conforto” o potencial Cliente e não alimentar o desabafo: “ .. <i>Cliente sem interesse</i> ” .. Ou “ .. <i>Há clientes que não dão os dados</i> ” ... ou “ <i>Não consegui sacar os dados do cliente</i> ”
NOVAS ENTIDADES	O desempenho do Vendedor e a negociação do PAI irá determinar o número de Entidades a trazer para o Pipeline ou CRM, pelo que a prospecção toma uma carácter progressivo.	A eterna grande dificuldade. As Técnicas de <b>Prospecção Telefónica</b> e no <b>Terreno</b> . Hoje em dia acrescentando ainda outra: a “ <b>Afetação de Entidades</b> ” ( Clientes de um ex-vendedor)

**Figura 53 – Modelo Funcional Venda Almeida & Irmão**

Com os resultados menos satisfatórios do 1º trimestre, foi necessário criar um plano de acção individual, que está demonstrado na figura abaixo, no caso prático do Vendedor 1 (figura 54).



Em cada 5 negócios em curso – 1 Viatura Vendida

**Figura 54 – Plano de Acção Individual Vendedor1**

O Vendedor 1 fez 7 vendas no primeiro trimestre e teve 34 negócios em curso (pipeline).  
Desses 34 negócios:

- 9 tiveram origem de novas entidades, e 3 resultaram em venda.
- 19 tiveram origem de CRM, e 3 resultaram em venda.
- 13 tiveram origem de Showroom, e apenas 1 resultou em venda.

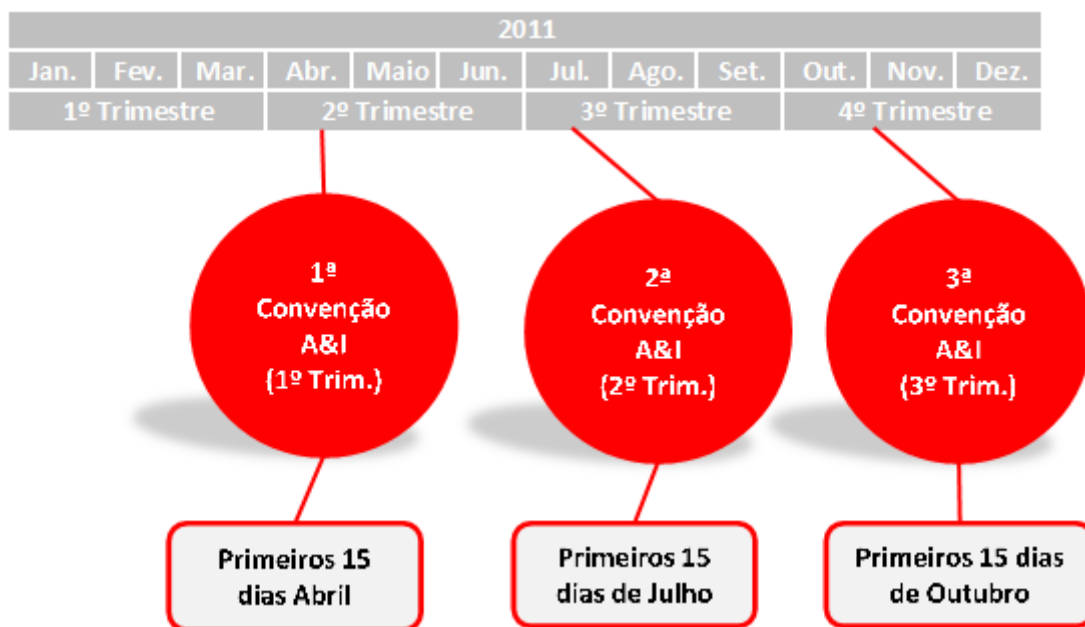
Tendo em conta o ano que se está a viver, e as características do Vendedor 1 como comercial, para este atingir as 12 vendas, que é o mínimo preconizado pelo Almeida & Irmão, o Vendedor 1 terá de ter 63 negócios em curso (pipeline) durante o trimestre, dos quais:

- 20 devem ter origem de showroom, e 3 devem resultar em venda.
- 31 devem ter origem da sua base de dados (CRM), e 5 devem resultar em venda.
- 12 devem ser novas entidades criadas, das quais 8 devem resultar em venda.

### 3) Convenção

A Convenção é o grande momento para a empresa analisar “o estado da sua Nação” e avaliar o percurso da equipa, bem como antecipar o futuro. A ideia de implementar a Convenção veio do nosso Gesto de Área por parte do importador Toyota Caetano Portugal,

e é um evento que foi idealizado em moldes diferentes por outra concessão, que por acharmos que é uma boa prática, resolvemos implementar.



**Figura 55 – Calendarização das Convenções A&I 2011**

Como vemos no gráfico acima (figura 55), a primeira convenção está marcada para os primeiros 15 dias de Abril, e será abordado o que foi feito e deixado de fazer no 1º trimestre, e quais são as perspectivas para o 2º trimestre.

Em Abril de 2011 foi efectuada a primeira convenção, a qual pode ser visualizada **em anexo**.

#### **4) Relatório de Actividades Diário – RAD (ver anexo 1)**

- Instrumento de auto-regulação para utilização diária que ajuda o vendedor a monitorizar o seu próprio compromisso e a caminhada a percorrer até à “próxima convenção”.
- Cabe ao Chefe de Vendas ir acompanhando regularmente os resultados obtidos e, se for caso disso, reformular o Plano de Acções, para que possa exercer as suas funções com eficácia: cumprir com o orçamento, ajudando os seus vendedores a atingir os seus objectivos de vendas

## 5) Road Map

O Road Map Consiste num mapa compilativo dos registos efetuados por cada um dos vendedores no Relatório de Actividades Diário (RAD) que permitirá monitorar o percurso inter-convenções e regular o compromisso.

A análise dos resultados é importante que seja feita entre o Chefe de Vendas e o Vendedor com uma cadência semanal, como forma do acompanhamento ser eficaz.

O quê ?	Descrição	Quem?	Quando?
IVG e IVI	Extracção e análise de indicadores gerais e ind. relativos ao trimestre findo, apartir do MSN, RAD e RM.	Eu / Chefe Vendas	Final do Trimestre
$\Delta 1$ e $\Delta 2$	Análise dos desvios de cada vendedor face à média e face ao seu próprio compromisso	Eu / Chefe Vendas	Final do Trimestre
PAI	Elaboração pelos Vendedores, em negociação e análise com o Chefe de Vendas	Eu / Ch. Vendas / Vendedores	Sempre que o Chefe Vendas ache necessário
Compilação Informação	Reunião dos dados a apresentar na Convenção	Eu / Dr. Maria José	Variável
Construção da apresentação	Construção da apresentação (Powerpoint) para visualização dos resultados pela equipa	Eu	Variável
Convenção	Realização da Convenção	Dep. Comercial / Administrador	Variável
Revisão do RAD	Se necessário, alterar o RAD para incluir as variáveis do PAI	Eu / Chefe Vendas	Semana seguinte à convenção
Utilização PAI - RAD	Monitorização do PAI, com registo no RAD (auto regulação)	Eu / Vendedores	Diário
Utilização RM	Produção e análise dos resultados do Road Map	Eu / Chefe Vendas	Semanal
Monitorização	Análise semanal e mensal preventiva dos desvios, com reformulação do PAI à escola individual, se necessário.	Eu / Ch. Vendas / Vendedores	Semanal e Mensal

**Figura 56 – Resumo da Dinâmica de Regulação, a implementar no Almeida & Irmão SA**

### Introdução de mecanismos de regulação (figura 56)

Acima de tudo espera-se, contribuir para que todos nós saibamos exactamente...ONDE ESTAMOS E PARA ONDE QUEREMOS IR!

### **3.10. Rotinas e seus ciclos**

Trocou-se ideias com inúmeros chefes de venda e directores comerciais para criar um ciclo de reuniões de vendas. Face a isto, definiu-se:

- ✓ Realizar duas reuniões semanais
- ✓ Escolheu-se as Terças-Feiras de manhã e as Sextas-Feiras ao final da tarde, como dias de reunião de vendas.
- ✓ A reunião de Sexta-Feira é uma reunião mais demorada, que serve para preparar o fim-de-semana, e o grosso da semana seguinte, analisar negócios, ver os números do mês.
- ✓ A reunião de 3ª Feira é uma reunião mais rápida, e tem o objectivo de analisar potenciais negócios que tenham surgido durante o fim-de-semana.
- ✓ As reuniões são efectuadas numa sala onde exclusivamente os vendedores tem acesso a ela.

A sala deve ser um espaço, onde transpareça a dinâmica nas equipas de vendas. É o espaço da estratégia, das táticas, da situação real e no momento da actividade das vendas. Deve por isso permitir o máximo de privacidade, para discussões motivadoras, “puxões de orelhas”, e também para executarem-se contactos telefónicos com os clientes e actualizar dados. Esta sala deve ter nas paredes os instrumentos de animação da equipa de vendas, tais como o quadro de vendas, o mpapa de animação do Território, Mapa de Perdas, Catálogos, Fichas Comerciais, e mensagens de incentivo.

## 4. Resultados até Maio de 2011

### 4.1 Vendas de Viaturas Novas:

ALMEIDA & IRMÃO		Acumulado até Maio 2011		
		Pass.	Com.	Total
Real	un.	25	16	41
Orçamento	un.	50	27	77
Desvio	un.	-25	-11	-36
	%	-50%	-40%	-46,7%
Desvio Rede	%	-30%	-12%	-24,2%

Tabela 10 – Vendas de Viaturas Novas até Maio 2011

Verifica-se (Tabela 10) que tanto nos comerciais como nos de passageiros um desvio negativo em relação ao plano orçamental. Estes resultados devem-se sobretudo à antecipação de vendas no último trimestre de 2010, e também à dificuldade ao crédito automóvel por parte dos clientes. No entanto, de assinalar que nos comerciais, apesar do desvio acentuado (-40%), cai menos dos que os passageiros (-50%). Sinal que o mercado empresarial está mais consumidor que o particular. Podemos dizer ainda que face a 2010, a empresa está a cair 46,7% nas vendas, enquanto a rede está a cair 24,2%.

### 4.2. Matrículas por vendedor

ORIGEM	Vendedor1	Vendedor3	Vendedor4	Vendedor5	Vendedor2	Casa	Total	%
Stand	3	3	0	2			8	19,5%
Base Dados	6	1	0	3		7	17	40,5%
Prospecção	3	2	0	2	9		16	39%
Total	12	6	0	7	9	7	41	100%
Média 2011	2,4	1,2	0	1,4	1,8	1,4	8,2	
Média Jan- Dez.2010	5,75	3,625	2	5,5	4,33	8,25	22,33	

Tabela 11 – Matrículas por Vendedor até Maio 2011



No quadro acima (Tabela 11) verificamos que o vendedor 1 é o que tem melhores resultados. Para isto também contribui o facto de ser o vendedor mais antigo, e de o resto da equipa ainda não ter 12 meses de casa. Podemos ainda dizer que 79,5% das vendas teve origem proactiva, isto é, partiu de iniciativa do vendedor, sendo que 40,5% das vendas tem origem CRM (base de dados) e 39% de novas entidades (prospecção).

### 4.3 Matrículas por Distribuição Geográfica

	Matrículas						Acum				
	Vendedor 1	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 2	CASA	Maio	%	2010	Dif.	%
Espinho							0	0		0	0
Feira				1	9		10	24,9	20	-10	-50
Cast. Paiva							0	0		0	0
Arouca	1	2		3		2	8	19,5	5	3	60
Sev. Vouga						1	1	2,43	3	-2	-66,6
S. J. Madeira		2					2	4,87	2	0	0
V. Cambra				1		1	2	4,87	6	-4	-66,6
Oliv. Azemeis				1		1	2	4,87	21	-19	-90,4
Ovar	1						1	2,43	6	-5	-83,3
Estarreja		1					1	2,43	4	-3	-75
Albergaria	1			1			2	4,87	4	-2	-50
Aveiro	2					1	3	7,31	5	-2	-40
Murtosa							0	0	2	-2	-100
Agueda	5					1	6	14,6	11	-5	-45,4
Oliv. Bairro							0	0		0	0
Anadia	1						1	2,4	1	0	0
Mealhada							0	0	1	-1	-100
Lamego							0	0	1	-1	-100
Tondela	1						1	2,4	1	0	0
Gaia		1					1	2,4	4	-3	-75
Total	12	6	0	7	9	7	41	100	97	-56	-57,7
	31,818	13,64	4,545	18,1818	31,8	8,33					

Tabela 12 – Matrículas por Distribuição Geográfica

Pela tabela da distribuição geográfica de matrículas (figura 59), analisamos que apenas o concelho

de Arouca cresceu (60%), e que todos os restantes tiveram um decréscimo de vendas, com especial relevo para o concelho de Oliveira de Azeméis, que desceu 90,5%

#### 4.4 Relativamente à produção:

Produção	Vendedor 1	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 1	Casa	Total	%	Objectivo	Orc. Rect.	Desvio %
Europeia	7	4	0	4	9	4	28	68,3%	49	42,24	-42,85
Nacional	1	0	0	0		1	2	4,9%	8	7,142	-75
Outros	3	2	0	3	0	2	11	26,8%	20	18,34	-45
Total	11	6	0	7	9	7	41	100,0%	77	67,73	-46,7
Média	2,2	1,2	0	1,4	1,8	1,4	8,2				

Tabela 13 – Vendas de Viaturas por Vendedor Vs Origem Produção

É possível analisar que o forte das vendas são as viaturas (Tabela 13) de Produção Europeia 68,29%, a este facto está muito provavelmente uma questão cultural, uma vez que os carros de origem de “outros”, provém a maioria do Japão, e tem linhas de *design* que não são tão do agrado dos portugueses, como são os produzidos na Europa.

#### 4.5. Distribuição de matrículas pela área afecta a vendedor:

Vendedor1		Vendedor3		Vendedor4	
Área Afecta	8	Área Afecta	1	Área Afecta	0
Outros	4	Outros	5	Outros	0
%	66,7	%	16,7	%	0

Vendedor5		Vendedor2		Equipa Vendas	
Área Afecta	5	Area Afecta	9	Área Afecta	23
Outros	2	Outros	0	Outros	7
%	71,4	%	100	%	76,7

Figura 57 – Matrículas por Vendedor por Área Afecta

Na figura 57, é possível verificar que as vendas do Vendedor 1, Vendedor2, e Vendedor 5 são feitas na sua área afeta de trabalho e que 80% das vendas do Vendedor 3 são efetuadas fora da área afeta de trabalho, o que quer dizer que a grande maioria resulta de vendas de showroom, ou de

algum contacto fora da sua área de trabalho. Esta tabela, juntamente com as outras, também nos dá indicações de que o Vendedor 4 ainda não vendeu nenhuma viatura este ano.

#### 4.6. Margens

	NOVOS		Usados	
	Nº	Margem Média	Nº	Margem Média
2010	247	<b>1107,92</b>	196	<b>1742,38</b>
2011	41	<b>985,00</b>		

**Tabela 14 – Comparativo de Margens 2010/2011**

Em relação à margem libertada das vendas por viatura (Tabela 14), estas baixaram em média. Para além de se concretizarem menos negócios, os negócios que se fazem são piores que em 2010. Devido a estes resultados, o plano de ação individual de cada um dos vendedores teve de ser posto em prática.

## 5. Conclusões

Este projecto teve como principal objectivo compreender, enquadrar, e otimizar a estratégia comercial no sector automóvel, tendo como base a concessão Toyota -Almeida & Irmão, enquadrado no mestrado de Engenharia e Gestão Industrial.

Nos tempos difíceis que se vivem, devido à crise económica, que se agudizou no sector automóvel este ano, é importante que as empresas saibam o rumo que têm de seguir para fazer face às suas despesas, serem rentáveis e serem competitivas, de forma a ultrapassar os obstáculos e aproveitar as oportunidades que vão surgindo.

A estratégia comercial é uma das principais lacunas no sector automóvel, pois, as empresas não se foram preparando para as alterações do mercado. Uma frase que retive da grande maioria dos empresários e vendedores foi que “Antigamente qualquer um dava para ser vendedor, hoje é bem mais difícil”. Isto porque antigamente eram os clientes que procuravam o vendedor para comprar carro, hoje em dia a concorrência é bem maior, e o panorama económico é outro.

Nota-se ainda que, nos dias de hoje, quando se toma a opção de ser vendedor de automóveis, está-se à procura de uma realidade que não é a real, pois para hoje ser vendedor de automóveis, é necessário uma série de conhecimentos informáticos, formação em várias áreas, e uma força de vontade e capacidade de trabalho que poucos os candidatos e vendedores no exercício o têm.

Surge ainda, por parte das chefias de venda, direcções comerciais, e até mesmo direcção de empresas, uma culpabilização na crise, e no fraco desempenho dos vendedores, quando frequentemente não existe uma estratégia comercial para atenuar, ou pelo menos, tentar reagir às adversidades.

Constata-se ainda que existe uma dificuldade ainda elevada, a nível dos vendedores e chefias de venda, na utilização de ferramentas informáticas, o que nos dias de hoje é essencial.

O facto de muitos chefes de venda não dominarem as ferramentas informáticas, limita bastante o trabalho destes, para um trabalho de acompanhamento do vendedor no terreno, não tendo indicadores de gestão sobre o desempenho da sua equipa de vendas.

No caso concreto da Almeida & Irmão SA, é uma empresa que se encontra ainda em reorganização, teve durante muitos anos a mesma equipa de vendas, e por vários motivos, coincidiu, a saída de quatro dos cinco vendedores que faziam parte desta equipa. Isto obrigou a contratar um chefe de vendas, e quatro vendedores juniores. Em 2010, a empresa acompanhou o crescimento do mercado automóvel, e a equipa de vendas teve um bom desempenho, os negócios apareciam por si. Em 2011, com o agudizar da crise, e o tráfego no *showroom* a diminuir, denotou-

se por parte da equipa de vendas, alguma dificuldade em criar rotinas e procedimentos, o que levou a uma quebra nas vendas acima do esperado.

Foi evidente, no entanto, aquando da primeira convenção em Abril, e do espelhar dos resultados, a preocupação, e vontade em dar a volta por cima por parte da equipa de vendas, notando-se que as poucas vendas que tinham concretizado, tiveram origem em CRM e de novas entidades, fruto da estratégia comercial delineada.

Encontrando-se a empresa num mercado cada vez mais competitivo, fruto da existência de muitos concorrentes no mercado onde atua, e perante a crise económica em que o país “mergulhou” e onde tantas empresas se vêm obrigadas a fechar, sou da opinião que apesar dos fracos resultados do início de 2011, a empresa tem de insistir na implementação da sua estratégia comercial, aperfeiçoando a mesma e insistindo nas suas rotinas, pois o futuro das vendas mais do que nunca passa pelo trabalho de CRM e de prospeção de novas entidades.

Por fim, conclui-se que além de uma estratégia comercial, a empresa Almeida & Irmão SA, necessitava também de uma reorganização do seu departamento comercial. Pode-se afirmar que hoje com este projecto realizado, a empresa está bem organizada, com todas as funções e rotinas bem definidas, sendo essencial que haja uma monitorização tanto por parte das chefias de vendas, e da administração, com também uma auto-regulação e motivação de todos os colaboradores. Podemos ainda afirmar, que as previsões da ACAP, para este ano estavam correctas, e que a empresa Almeida & Irmão SA, está infelizmente acompanhar a queda de vendas. Contudo, penso que a Estratégia Comercial delineada neste projecto, apesar do pouco tempo em prática, já está a provar ser de grande utilidade, como é espelhado nos indicadores retirados do modelo funcional de vendas, onde grande parte das vendas tem origem pró-activa (CRM e novas entidades). De futuro é expectável, melhorar ainda mais todo este modelo de vendas criado, isto porque este tipo de projecto, nunca vai ser um produto acabado, mas sim, um produto flexível de reajustamentos conforme a evolução do sector e as necessidades da empresa.

## **Referências Bibliográficas:**

Apresentação Toyota WAY - Toyota Caetano Portugal , Luciano Cordeiro, 2009

História da Toyota – Toyota Caetano Portugal, Luciano Cordeiro, 2009

Câmara, Pedro B. da; Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos ; 2000 Publicações Dom Quixote.

Moura, Estêvão de; Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho; 2000; Edições Sílabo.

Caetano, António; Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas; 2000, RH Editora.

Câmara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente; Humanator; 1997; Publicações Dom Quixote.

Kohn, Alfie, Revista Harvard Business Review, Setembro/Outubro de 1993

[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5048-3\\_41101--View\\_42900.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5048-3_41101--View_42900.html)

<http://www.justicaindependente.net/posicoes/remuneracao-variavel-por-objectivos.html>

ACAP – Associação Automóvel de Portugal

[www.acap.pt](http://www.acap.pt)

Almeida & Irmão SA

[www.almeidairmao.com](http://www.almeidairmao.com)

ANECRA – Associação Nacional Empresas Comércio e Reparação Automóvel

[www.anecra.pt](http://www.anecra.pt)

ACEA – Associação Europeia de Fabricantes Automóveis

[www.acea.be](http://www.acea.be)

# ANEXOS

## ANEXO I



## CONCESSIONÁRIO

Morada

Telefone

Fax

E-mail

## Ficha de Test Drive

Test Drive N.º: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Vendedor/a: \_\_\_\_\_

Modelo e Versão ensaiada: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_ Freguesia: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Telef: \_\_\_\_\_ Telem.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Profissão/Actividade: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_ B.I: \_\_\_\_\_

Nº Contribuinte: \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_\_ Sexo: M ☐ F ☐

Que automóvel possui actualmente?

Marca: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_


Assinale com uma cruz as suas opiniões:

APRECIÇÃO DA VIATURA	- 1	2	3	4	5 +
1 Estética					
2 Qualidade de Construção					
3 Ergonomia e Conforto					
4 Habitabilidade					
5 Desempenho do Motor					
6 Comportamento em Estrada					
7 Travagem					
8 Direcção					
9 Nível de Equipamento					
APRECIÇÃO DO SERVIÇO					
1 Prazo de Marcação do Ensaio?					
2 Limpeza e Estado da Viatura Ensaçada?					
3 Explicações Sobre o Funcionamento da Viatura Ensaçada?					
4 Ensaçou a Viatura Pretendida?	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		
5 A Viatura Correspondeu às suas Expectativas?	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		

Comentários: \_\_\_\_\_



## Anexo II

Ficha nº  Operação  Condicionar Cto. Perce  Modo  

CARTÃO	TUF	CONTACTO DIRECTO	TUF > 3M	Proposta	VENIDA	PERDA
Posteação						

**EMPRESA**

Designação:

Morada:

Localidade:  Cód. Postal:

Telefone: Casa  Fax  Telex

E-mail:

Interlocutores:

NOME (Nome próprio e Apellido)	FUNÇÃO	TUF / TUR	E-MAIL	NOTAS

Destiny geral (Nome de actividade? Produtos comercializados? Localidade? Ano de construção? Nº de funcionários?)

**QUANTIFICAÇÃO: PARQUE DE VIATURAS (Circulante e Desactivado)**

1- QUE MARCAS?	QUANTAS VIATURAS TEM A EMPRESA?	P	C	TOTAL
2- QUE MODELOS?				
3- QUANDO FORAM ADQUIRIDAS?				
4- QUAL A ÚLTIMA ADQUIRIDA?	QUANTAS VIATURAS TOYOTA?	P	C	TOTAL
5- E QUE TIPO?				
6- E O SISTEMA DE AQUISIÇÃO? (Crédito, ALD, AON, Leasing, RP)				

1 - MARCA	2 - MODELO	3 - ANO	4 - TIPO + ÚLTIMA ADQUIRIDA	5 - TIPO		6 - SISTEMA DE AQUISIÇÃO	OBSERVAÇÕES
				A	U		

Se **NÃO TEM** "Vatura da marca"

Razões?

Se **TEM** "Vatura da marca"

- Como se têm portado?

- Onde compra?

- Onde faz a manutenção?

**QUANTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO**

Quando voltarem a comprar, encaram a possibilidade de comprar TOYOTA? Não ☐ Sim ☐ Quando?

Observações:



### Anexo III



### VÍDEO INTRODUTÓRIO

BOM NOME [..\Videos\motiva.avi](#)

LUTAR

tropeços, quedas

PASSAR OBSTÁCULOS

FUTURO

BOAS SURPRESAS

ORGULHO EM FAZER MELHOR

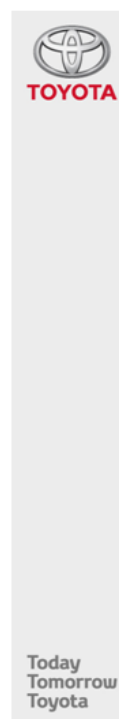
ÉTICA

TRABALHO DE GRUPO

LEALDADE

AMIZADE

Running page: 001, 2 / 10



## AGENDA

1. Desempenho Marca vs Mercado
2. Desempenho Concessão vs Rede
3. Resultados do Trimestre anterior
4. Indicadores CRM
5. Próximo Trimestre - Acções
6. PAI
7. CCS
8. Cliente Mistério

Running page: 00h, 3 / xx



TOYOTA

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Desempenho Marca vs Mercado

Toyota Motor Europe



TOYOTA

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Marca vs Mercado - Total



		Março					Janeiro a Março					Var.
		Unidades		%	% no Mercado		Unidades		%	% no Mercado		Quota (p.p.)
		2011	2010	Var.	2011	2010	2011	2010	Var.	2011	2010	
01	Renault	2.690	4.213	-36,2	11,9	15,1	6.410	8.600	-25,5	11,6	13,3	-1,7
02	Peugeot	2.020	2.375	-14,9	8,9	8,5	5.113	5.683	-10,0	9,2	8,8	0,4
03	Volkswagen	1.868	2.281	-18,1	8,3	8,2	4.773	5.054	-5,6	8,6	7,8	0,8
04	Citroën	1.808	1.684	7,4	8,0	6,0	4.355	4.333	0,5	7,9	6,7	1,2
05	Ford	1.569	2.133	-26,4	7,0	7,6	3.878	5.069	-23,5	7,0	7,9	-0,9
06	Opel	1.869	2.003	-6,7	8,3	7,2	3.843	4.503	-14,7	7,0	7,0	0,0
07	Fiat	1.252	1.491	-16,0	5,5	5,3	2.991	3.564	-16,1	5,4	5,5	-0,1
08	Nissan	1.291	932	38,5	5,7	3,3	2.685	2.140	25,5	4,9	3,3	1,6
09	Seat	1.228	1.527	-19,6	5,4	5,5	2.666	3.304	-19,3	4,8	5,1	-0,3
10	BMW	891	907	-1,8	3,9	3,2	2.288	2.402	-4,7	4,1	3,7	0,4
11	Mercedes	794	1.120	-29,1	3,5	4,0	2.286	2.721	-16,0	4,1	4,2	-0,1
12	Toyota	753	1.373	-45,2	3,3	4,9	1.987	3.188	-37,7	3,6	4,9	-1,3
13	Audi	722	842	-14,3	3,2	3,0	1.959	2.075	-5,6	3,5	3,2	0,3
14	Mitsubishi	562	671	-16,2	2,5	2,4	1.366	1.413	-3,3	2,5	2,2	0,3
15	Volvo	406	378	7,4	1,8	1,4	1.016	940	8,1	1,8	1,5	0,3
16	Hyundai	373	304	22,7	1,7	1,1	818	672	21,7	1,5	1,0	0,5
17	Skoda	319	499	-36,1	1,4	1,8	810	1.064	-23,9	1,5	1,7	-0,2
18	Chevrolet	332	676	-50,9	1,5	2,4	787	1.439	-45,3	1,4	2,2	-0,8
19	Smart	222	292	-24,0	1,0	1,0	709	692	2,5	1,3	1,1	0,2
20	Kia	222	443	-49,9	1,0	1,6	657	960	-31,6	1,2	1,5	-0,3
21	Alfa Romeo	249	133	87,2	1,1	0,5	593	346	71,4	1,1	0,5	
22	Dacia	152	128	18,8	0,7	0,5	555	279	98,9	1,0	0,4	

Fonte: Mapas José Paulo Silva

Resumo página 16, 2/10

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Marca vs Mercado - Passageiros



		Março					Janeiro a Março					Var. Quota (p.p.)
		Unidades		%	% no Mercado		Unidades		%	% no Mercado		
		2011	2010	Var.	2011	2010	2011	2010	Var.	2011	2010	
01	Renault	2.124	3.652	-41,8	11,2	15,3	5.046	7.085	-28,8	11,1	13,2	-2,1
02	Volkswagen	1.679	2.119	-20,8	8,9	8,9	4.235	4.659	-9,1	9,3	8,7	0,6
03	Peugeot	1.535	1.902	-19,3	8,1	8,0	4.029	4.521	-10,9	8,8	8,4	0,4
04	Opel	1.674	1.741	-3,8	8,8	7,3	3.257	3.795	-14,2	7,1	7,1	0,0
05	Ford	1.247	1.730	-27,9	6,6	7,3	3.093	3.987	-22,4	6,8	7,4	-0,6
06	Citroën	1.219	1.127	8,2	6,4	4,7	2.830	2.844	-0,5	6,2	5,3	0,9
07	Nissan	1.242	832	49,3	6,6	3,5	2.543	1.894	34,3	5,6	3,5	2,1
08	Seat	1.164	1.390	-16,3	6,2	5,8	2.468	3.049	-19,1	5,4	5,7	-0,3
09	BMW	891	907	-1,8	4,7	3,8	2.288	2.402	-4,7	5,0	4,5	0,5
10	Fiat	976	1.101	-11,4	5,2	4,6	2.193	2.546	-13,9	4,8	4,7	0,1
11	Audi	722	842	-14,3	3,8	3,5	1.959	2.075	-5,6	4,3	3,9	0,4
12	Mercedes	601	877	-31,5	3,2	3,7	1.761	2.145	-17,9	3,9	4,0	-0,1
13	Toyota	475	1.112	-57,3	2,5	4,7	1.335	2.623	-49,1	2,9	4,9	-2,0
14	Mitsubishi	448	504	-11,1	2,4	2,1	963	899	7,1	2,1	1,7	0,4
15	Volvo	369	353	4,5	1,9	1,5	882	818	7,8	1,9	1,5	0,4
16	Skoda	318	498	-36,1	1,7	2,1	809	1.062	-23,8	1,8	2,0	-0,2
17	Chevrolet	332	676	-50,9	1,8	2,8	787	1.439	-45,3	1,7	2,7	-1,0
18	Hyundai	356	282	26,2	1,9	1,2	779	626	24,4	1,7	1,2	0,5
19	Smart	222	292	-24,0	1,2	1,2	709	692	2,5	1,6	1,3	0,3
20	Kia	216	437	-50,6	1,1	1,8	637	944	-32,5	1,4	1,8	-0,4
21	Alfa Romeo	249	133	87,2	1,3	0,6	593	346	71,4	1,3	0,6	
22	Dacia	150	116	29,3	0,8	0,5	539	243	121,8	1,2	0,5	

Fonte: Mapas José Paulo Silva

Resumo página 16, 8/10

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Marca vs Mercado - Comerciais



		Março					Janeiro a Março					Var. Quota (p.p.)
		Unidades		% Var.	% no Mercado		Unidades		% Var.	% no Mercado		
		2011	2010		2011	2010	2011	2010		2011	2010	
01	Citroën	589	557	5,7	17,7	14,3	1.525	1.489	2,4	17,6	15,0	2,6
02	Renault	488	529	-7,8	14,7	13,6	1.191	1.410	-15,5	13,7	14,2	-0,5
03	Peugeot	485	473	2,5	14,6	12,2	1.084	1.162	-6,7	12,5	11,7	0,8
04	Fiat	276	390	-29,2	8,3	10,0	797	1.016	-21,6	9,2	10,2	-1,0
05	Ford	322	403	-20,1	9,7	10,4	785	1.082	-27,4	9,0	10,9	1,9
06	Toyota	258	253	2,0	7,8	6,5	611	545	12,1	7,0	5,5	1,5
07	Opel	195	262	-25,6	5,9	6,7	586	708	-17,2	6,7	7,1	-0,4
08	Volkswagen	187	162	15,4	5,6	4,2	533	395	34,9	6,1	4,0	2,1
09	Mitsubishi	102	146	-30,1	3,1	3,8	372	449	-17,1	4,3	4,5	-0,2
10	Mercedes	137	204	-32,8	4,1	5,3	331	473	-30,0	3,8	4,8	1,0
11	Seat	64	137	-53,3	1,9	3,5	198	255	-22,4	2,3	2,6	-0,3
12	Iveco	50	90	-44,4	1,5	2,3	161	177	-9,0	1,9	1,8	0,1
13	Nissan	48	97	-50,5	1,4	2,5	141	241	-41,5	1,6	2,4	-0,8
14	Isuzu	41	53	-22,6	1,2	1,4	114	132	-13,6	1,3	1,3	0,0
15	Mazda	28	25	12,0	0,8	0,6	86	115	-25,2	1,0	1,2	-0,2

Fonte: Mapas José Paulo Silva

Exemplar pag. 116, 7/3/11

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Desempenho Concessão vs Rede



Toyota Motor Europe

Today  
Tomorrow  
Toyota

Concessão vs Rede



ALMEIDA & IRMÃO		MARÇO			ACUMULADO		
		Pass.	Com.	Total	Pass.	Com.	Total
Real	un.	3	2	5	10	11	21
Orçamento	un.	10	5	15	28	14	42
Desvio	un.	-7	-3	-10	-18	-3	-21
	%	-70%	-60%	-67%	-64%	-21%	-50%
Desvio Rede	%	-30%	13%	-18%	-15%	-1%	-11%

Desvio AA	%	-81%	-50%	-75%	-80%	57%	-64%
Desvio AA Rede	%	-47%	18%	-32%	-47%	16%	-35%

Today  
Tomorrow  
Toyota

Concessão vs Rede



Europeus

		Europeus						
1º Trim.		Aygo	Yaris	Yaris B.	Auris	Auris B.	Verso	Avensis
Real	un.	0	2	1	4	4	0	2
Orçamento	un.	1	4	2	8	3	3	6
Desvio	un.	-1	-2	-1	-4	1	-3	-4
	%	0%	50%	50%	50%	133%	0%	33%

Today  
Tomorrow  
Toyota



## Concessão vs Rede



### Nacionais

		Nacionais		
1º Trim.		Dyna	Hiace	Total
Real	un.	1	0	1
Orçamen	un.	3	0	3
Desvio	un.	-2	0	-2
	%	33%	100%	33%

### Outros

		Outros									Total
1º Trim.		Hilux	Urban	Corolla	Verso S	IQ	Prius	Rav 4	L. C.	Total	
Real	un.	5	0	1	1	0	0	0	0	7	21
Orçamen	un.	6	1	1	1	1	1	1	0	12	42
Desvio	un.	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-5	-21
	%	83%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	58%	50%

Running page: 666, 11 / 100

Today  
Tomorrow  
Toyota

## RESUMO 1º Trimestre Contratos:



ORIGEM	Marcelo	Pedro	X	M. Ant.	Vilar	CASA	Total	
Stand	1	2	1	1			5	21%
Base Dados	3			1		1	5	21%
Prospecção	1	1		2	7		11	46%
Recomendação	2					1	3	12%

24

VIATURA							Total		Obj	Rect.	Matr.
Europeia	3	2	1	1	7	1	15	68,2	27	23,2	13
Nacional	1					1	2	9,09	3	2,7	1
Outros	3	1		3			7	31,8	12	11	7

24

37 21

Running page: 666, 11 / 100

Today  
Tomorrow  
Toyota



## Resultados do Trimestre Anterior:

Desempenho face a:

Orçamento

**OBJECTIVO FALHADO**

Desempenho por modelo

**APENAS HILUX, e viaturas BIZZ ALCANÇARAM EXPECTATIVAS.**

**PASSAGEIROS E NACIONAIS - QUEBRA**

Desempenho por Vendedor

**TODOS FALHARAM OBJECTIVO**

**Média da Equipa - 1,75 un.**

Desempenho por Origem de negócio

**79% Vieram fora do Fluxo ao Stand.**

Running page 666, 13 / 22



Today  
Tomorrow  
Toyota

## Resultado das Acções de Marketing

### Exposição Marcelo Águeda

Toyota Motor Europe



Today  
Tomorrow  
Toyota

## Próximo Trimestre (Concessionário):

- EXPOSIÇÃO no Supermercado Merkante.
- Efectuar test-drives junto dos clientes da Oficina.
- Visitar Escolas de Condução.
- Praças de Táxis
- Distribuidores de Gás.

Running page: 6/16, 15 / xx



Today  
Tomorrow  
Toyota

CRM



Toyota Motor Europe

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Resultados



- Apesar do fraco resultado de vendas do trimestre anterior
  - 67% DAS VENDAS RESULTARAM DA BASE DE DADOS E PROSPECÇÃO
  - CONSEGUIU-SE CRIAR NECESSIDADE DE VENDA EM ALGUNS CLIENTES, QUE PODE VIR A DAR FRUTOS NESTE TRIMESTRE.
- ONDE MELHORAR?????
  - QUALIFICAÇÃO COMPLETA DA FROTA DO CLIENTE
  - MARCAR DATA DA PRÓXIMA VISITA

Running page: 006, 17 / 20

Today  
Tomorrow  
Toyota

Próximo Trimestre:



### Próximo Trimestre (nível Nacional):

- CONTINUAÇÃO DA CAMPANHA MANUTENÇÃO
- CONTINUAÇÃO PLANO DE FROTAS P. NACIONAL.
- PLANO FROTAS AURIS, YARIS, AVENSIS = P. NACIONAL



Reservado para fins de divulgação.

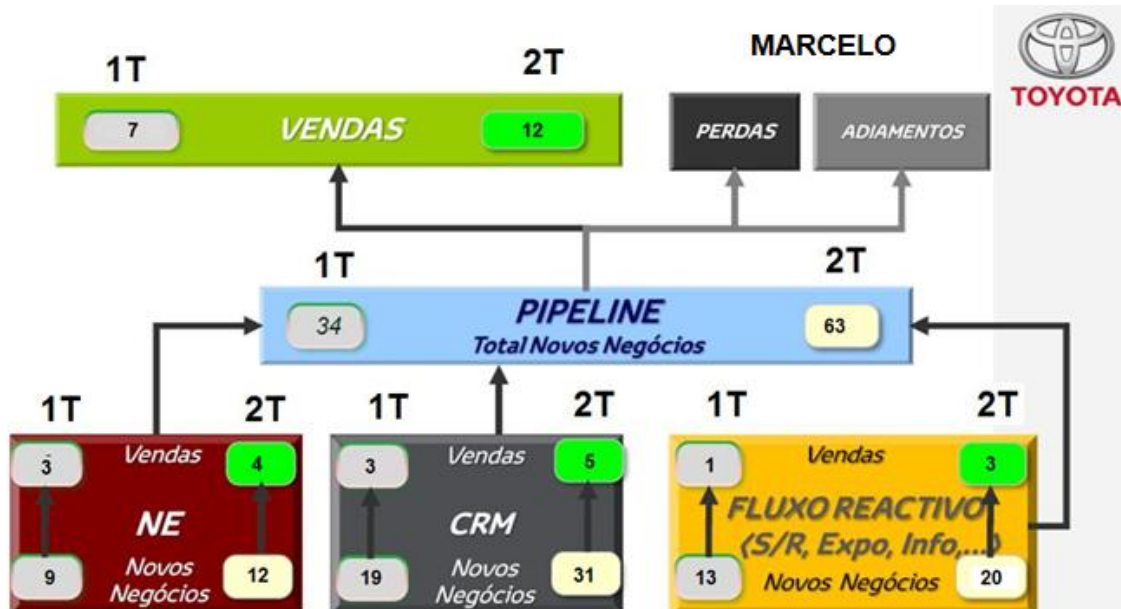


Today  
Tomorrow  
Toyota

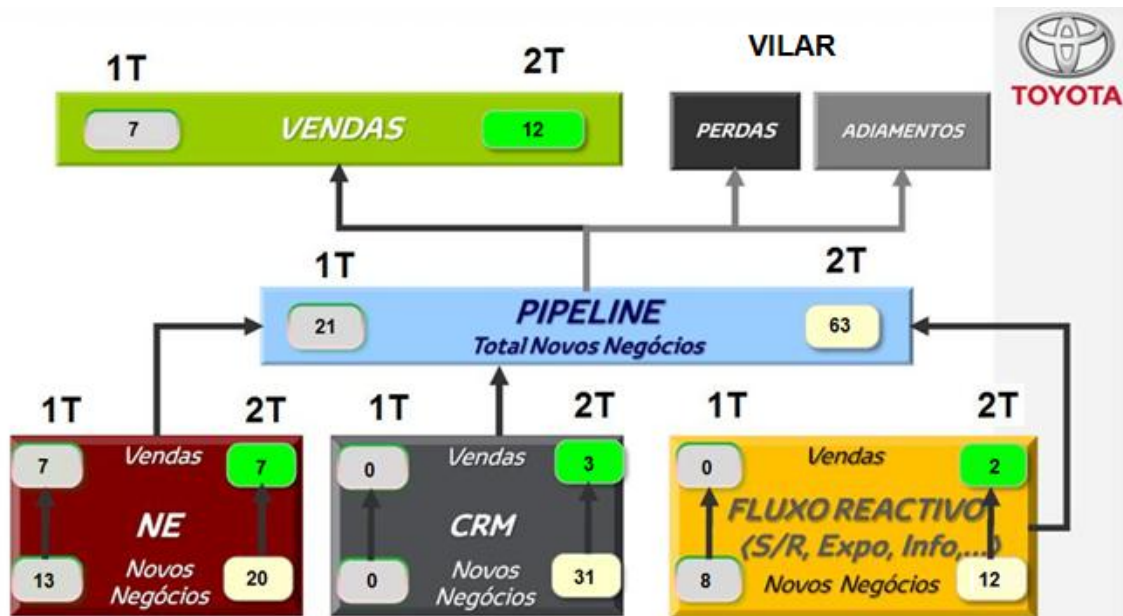
# PLANO ACÇÃO INDIVIDUAL :

Toyota Motor Europe

Today  
Tomorrow  
Toyota



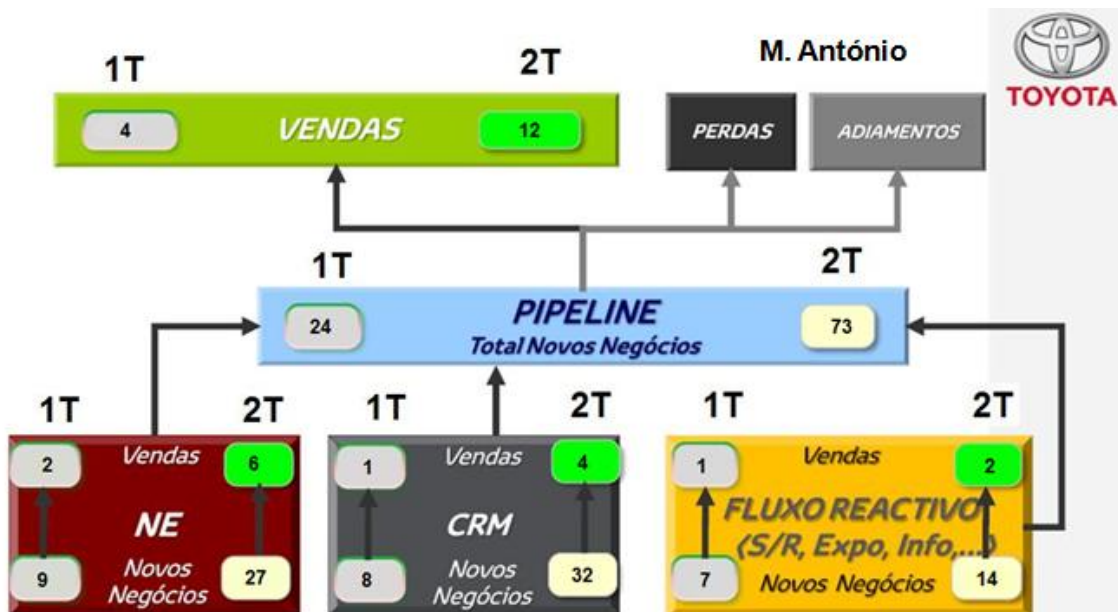
Em cada 5 negócios em curso – 1 Viatura Vendida



Em cada 3 negócios em curso – 1 Viatura Vendida

Exercício grupo 460, 23/7/20

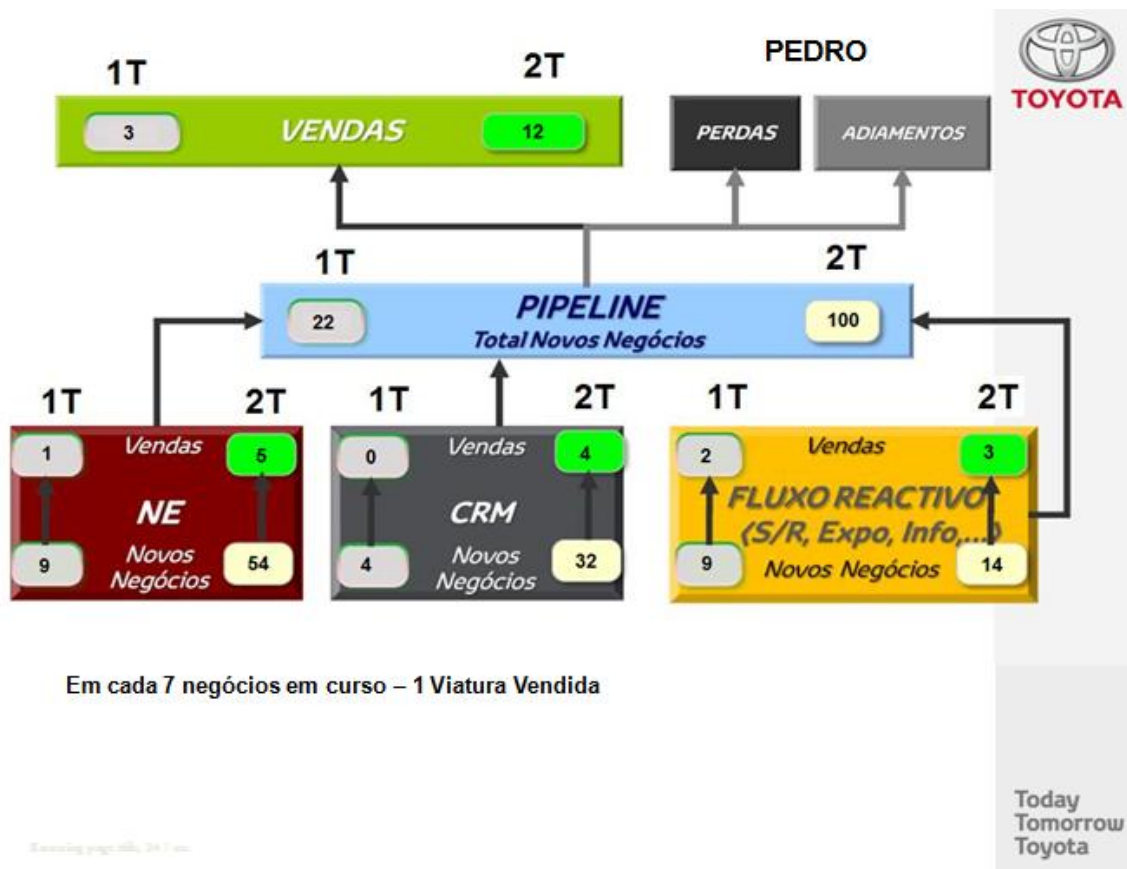
Today  
Tomorrow  
Toyota



Em cada 6 negócios em curso – 1 Viatura Vendida

Exercício grupo 460, 23/7/20

Today  
Tomorrow  
Toyota



Acham que é difícil?



[..\\Videos\\Motivação -Porta a Porta.avi](#)

Running page 666, 20 / 20

Today  
Tomorrow  
Toyota

CCS:

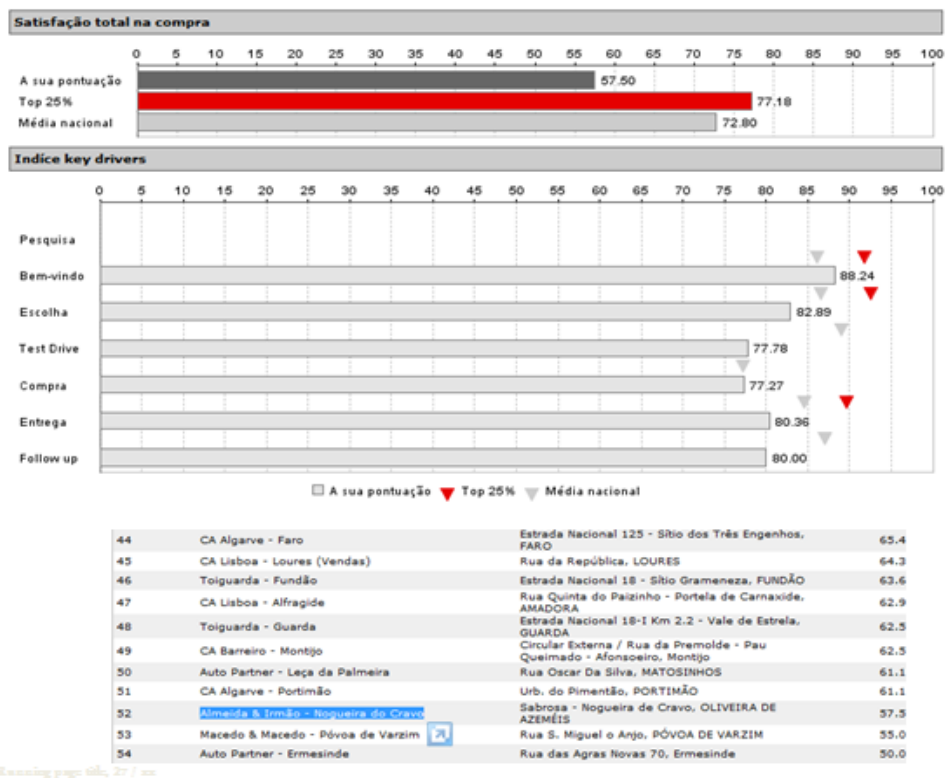


Toyota Motor Europe

Today  
Tomorrow  
Toyota



## Complete Customer Satisfaction - CCS



Today  
Tomorrow  
Toyota



Today  
Tomorrow  
Toyota

## Completa Satisfação Cliente - Cockpit



### Satisfação total na compra

Top 25% : 77.18  
Média nacional : 72.80



### Recomendação do Retalhista

Top 25% : 85.04  
Média nacional : 82.14

# Complete Customer Satisfaction - CCS

A importância da equipa comercial no resultado de CCS

BEM VINDO	Agradecimento/ Boas Vindas
	Tempo de Espera
ESCOLHA	Comunicação honesta e aberta
	Explicação sobre o produto
	Simpatia da Equipa
TEST DRIVE	Disponibilidade de viatura
	Duração do teste
	Veículo de teste c/ especificações semelhantes
	Limpeza do veículo

Resolving page title, 29 / xx

# Complete Customer Satisfaction - CCS

A importância da equipa comercial no resultado de CCS

COMPRA	Preço de compra
	Oferta – troca de usado por novo
	Simplicidade do processo de aquisição
ENTREGA	Ser informado durante todo o processo
	Entrega a tempo
	Explicação do veículo
	Estado de veículo
	Ocasão Especial
	Explicação sobre assistência e garantia
FOLLOW-UP	<u>Follow-up</u> da concessão
	Satisfação c/ <u>follow-up</u> da concessão

Resolving page title, 30 / xx



Today  
Tomorrow  
Toyota



Today  
Tomorrow  
Toyota



## Cliente Mistério:

Toyota Motor Europe

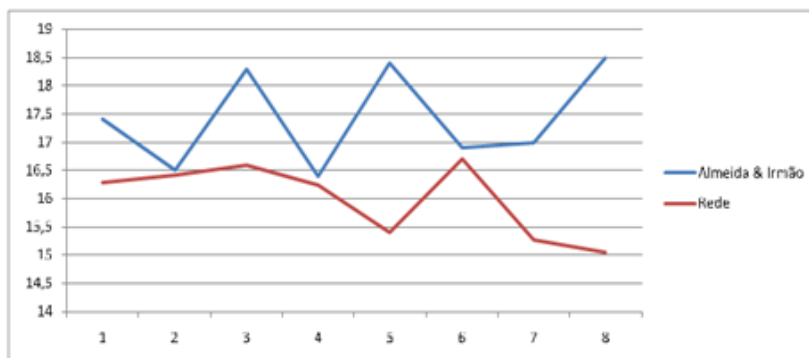
Today  
Tomorrow  
Toyota

## Cliente Mistério – Análise por Dimensão



Cliente Mistério

	1º Trim		2º Trim		3º Trim		4º Trim		Média 2010
	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	Visita 1	Visita 2	
Almeida & Irmão	17,4	16,5	18,3	16,4	18,4	16,9	17	18,5	17,4
Rede	16,3	16,4	16,6	16,3	15,4	16,7	15,3	15,1	15,9



Today  
Tomorrow  
Toyota



## Vendas por Concelho:

Toyota Motor Europe

Today  
Tomorrow  
Toyota

## Vendas por concelho:



	Contractos						1º Trim. %		2010 Dif. %	
	Marcelo	Pedro	Bruno	Toninho	Vilar	Admin.				
Espinho							0	0	0	0
Feira				1	7		8	36,4	15	-7 -46,667
Castelo Paiva							0	0	0	#DIV/0!
Arouca	1	1		2			4	18,2	1	3 300
Sever Do Vouga							0	0	1	-1 -100
S. J Madeira		2					2	9,09	2	0 0
V. Cambra							0	0	4	-4 -100
Oliv. Azemeis							0	0	13	-13 -100
Ovar	1						1	4,55	3	-2 -66,667
Estarreja							0	0	2	-2 -100
Albergaria				1			1	4,55	1	#DIV/0!
Aveiro	2					1	3	13,6	1	2 200
Murtosa							0	0	0	#DIV/0!
Agueda	1					1	2	9,09	5	-3 -60
Oliv. Bairro							0	0	0	#DIV/0!
Anadia	1						1	4,55	1	#DIV/0!
Mealhada							0	0	1	-1 -100
Lamego							0	0	1	-1 -100
Tondela	1						1	4,55	1	0 0
Gaia			1				1	4,55	4	-3 -75
Total	7	3	1	4	7	2	24		54	-30 -55,556
	31,818	13,64	4,545	18,1818	31,8	8,3333				

Running page: 66, 36 / 36

Today  
Tomorrow  
Toyota

Anexo IV



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES DIÁRIO



Vendedor:

Data:

TIP.	ACTIVIDADES	QUANT.
EFICÁCIA	VENDAS FACTURADAS	
	Contratos em carteira - VENDAS PENDENTES	
	FINANCIAMENTOS	
	PROPOSTAS COMERCIAIS - Formais	
	CONTRATOS DE MANUTENÇÃO	
	VENDA DE ACESSÓRIOS	
EFICIÊNCIA	FIDELIZAÇÃO CLIENTES (Clientes F)	
	RELANCES (Clientes C)	
	PI's	
	QUALIFICAÇÃO EMPRESAS - OMM	
	CONTACTO DIRECTO - ONN, OEM	
	TEST DRIVES	
	AVALIAÇÃO VIATURAS USADAS	
	ACOMPANHAMENTO PROCESSOS ESPECIAIS	
	ENTREGAS VN	
	NEGÓCIOS PERDIDOS	
	SERVIÇOS DIVERSOS	
	ASP's	MOVIMENTAÇÃO VIATURAS
REUNIÃO DIÁRIA		
ORGANIZAÇÃO DO STAND		

OBSERVAÇÕES

O VENDEDOR,

\_\_\_\_\_

O CHEFE DE VENDAS,

\_\_\_\_\_